

Reinhard Bahnmüller, Markus Hoppe

**„Wenn der Staub sich gelegt hat“.  
Die Langzeitwirkungen von ERA in der Metall-  
und Elektroindustrie Baden-Württemberg**

Ergebnisse der Befragungen von  
Betriebsräten und Personalverantwortlichen  
im Herbst 2015

EBERHARD KARLS  
UNIVERSITÄT  
TÜBINGEN



**F.A.T.K.** Forschungsinstitut  
für Arbeit  
Technik und Kultur

Hans **Böckler**  
**Stiftung**   
Fakten für eine faire Arbeitskraft.



# Inhalt

<b>1. Befragungsform, Stichprobe und Kennzahlen der Untersuchungsbetriebe...</b>	<b>3</b>
<b>2. Kooperation, Beteiligung, Konflikte und Formen der Konfliktklärung .....</b>	<b>8</b>
• Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalmanagement .....	8
• Konflikte, Konfliktentwicklung und Formen der Konfliktklärung .....	9
• Beteiligung des Betriebsrats .....	11
<b>3. Arbeitsbewertung .....</b>	<b>13</b>
• Häufigkeit der Neubewertungen von Arbeitsaufgaben.....	13
• Aktueller Stellenwert des Themenfeldes Einstufungen und Eingruppierung in der Betriebsratsarbeit.....	14
• Basis der Bewertung von Arbeitsaufgaben .....	15
• Zu hoch oder zu niedrig bewertete Arbeitsaufgaben .....	16
• Arbeitsmarktbedingte Zulagen .....	17
• Einstiegsverdienste von Auszubildenden .....	17
• Gerechtigkeitsvorstellung von Betriebsräten und Personalverantwortlichen in der Differenzierung der Entgelte .....	18
• Zufriedenheit mit dem System der Arbeitsbewertung und Änderungsbedarf .....	19
• Herausforderungen in der Arbeitsbewertung aus Sicht der Betriebsparteien.....	22
<b>4. Leistungsbewertung und Leistungsentgelt .....</b>	<b>25</b>
• Entwicklung der Leistungsanforderungen .....	25
• Neuregelungen im Leistungsentgelt .....	26
• Genutzte Methoden der Leistungsvergütung .....	28
• Anteil des Leistungsentgeltes nach Methoden.....	30
• Leistungsentgelt für Gruppen.....	31
• Einflussfaktoren auf die Höhe und Verteilung der Leistungszulage .....	32
• Akzeptierte Kriterien bei der Differenzierung des Leistungsentgelts .....	34
• Funktionen des Leistungsentgelts .....	35
• Zufriedenheit mit den jetzigen tariflichen Regelungen zur Leistungsvergütung und ihrer Anwendung .....	39
• Geplante Veränderungen .....	40
• Herausforderungen im Leistungsentgelt .....	41

<b>5. Belastungsbewertung und Belastungsvergütung .....</b>	<b>44</b>
• Durchführung von Belastungsbewertungen .....	44
• Verbreitung von Belastungszulagen .....	45
• Belastungsmerkmale und genutzte Verfahren der Ermittlung von Belastungen.....	45
• Veränderungen bei Belastungszulagen .....	46
• Stellenwert des Belastungsthemas in den Betriebsratsgremien .....	47
• Änderungswünsche .....	47
<b>6. ERA-Effekte, ERA-Bewertungen und Zufriedenheit mit dem derzeitigen betrieblichen Entgeltsystem.....</b>	<b>48</b>
<b>7. Gewerkschaftliche Strukturen und Handlungsprioritäten der Betriebsräte..</b>	<b>60</b>

## 1. Befragungsform, Stichprobe und Kennzahlen der Untersuchungsbetriebe

Die Befragung der Betriebsräte (BR) und des Personalmanagements (PM) erfolgte in schriftlicher, standardisierter und postalischer Form. Sie startete Anfang Oktober und wurde Mitte Dezember 2015 abgeschlossen. Von den ausgegebenen 927 Fragebogen kamen bis zum Stichtag von den Betriebsräten 261 und von den Vertretern des Personalmanagements 149 Exemplare zurück. Eine Anzahl von Betrieben teilte uns mit, dass sie auf eine Teilnahme an der Befragung verzichten, da sie ERA nicht eingeführt haben und/oder nicht tarifgebundenen sind, wodurch sich die Bezugszahl zur Berechnung der Rücklaufquoten auf N= 896 verringert. Bezogen darauf ergibt sich bei den Betriebsräten eine Rücklaufquote von 29%, bei den Vertreter/innen des Personalmanagements von 17%. Diese Quoten liegen im oberen Bereich des bei Betriebsbefragungen Üblichen, zumal unser Fragebogen 21 DIN-A4-Seiten umfasste (ca. 330 Variablen).

Bezogen auf der Gesamtzahl der tarifgebundenen Beschäftigten in der M+E-Industrie Baden-Württembergs repräsentiert das FATK-Befragungssample der Betriebsräte 48% aller Beschäftigten (n=240.219) und 26% aller tarifgebundenen Betriebe. Das Sample der Personalmanager<sup>1</sup> repräsentiert 15% aller tarifgebundenen Betriebe mit 37% aller Beschäftigten (n= 187.398).

Zur Prüfung der Repräsentativität der Stichprobe greifen wir auf die Zahlen des Statistischen Bundesamtes, des Arbeitgeberverbands Südwestmetall und auf Daten von Gesamtmetall zurück. Die Branchenverteilung unserer beiden Befragungssample entspricht demnach weitgehend jener der Mitgliedsfirmen von Südwestmetall. Einzig die Betriebe der EMB-Industrie sind leicht überrepräsentiert.

**Tabelle 2: Branchenverteilung der Mitgliedsfirmen von Südwestmetall 2014 und der FATK-Befragung 2015 (tarifgebundene Betriebe; Angaben in Prozent)**

	SWM Mitgliedsfir- men 2014*	FATK-Betriebsbefragung 2015	
		Personalmanager	Betriebs- räte
Maschinenbau/Anlagenbau	32	34	38
Fahrzeugbau	14	11	12
Elektrotechnik, Elektronik	23	25	23
Eisen-, Metallerzeugung und -bearbeitung (EMB)	7	13	11
Stahl- und Metallbau	5	2	4
Feinmechanik/Optik/Uhren	5	4	2
Gießereien, Ziehereien, Kaltwalzwerke	2	3	1
Industrielle Dienstleistungen	6	1	3
Übrige M+E-Industrie	6	7	7

\* SWM Geschäftsbericht 2014/15

<sup>1</sup> Wir verwenden „Betriebsräte“ bzw. „Personalmanager“ oder auch Personaler in funktionalem Sinne und verzichten der besseren Lesbarkeit wegen auf die zusätzliche Nennung der weiblichen Form.

Auch die Belegschaftsstrukturen unserer befragten Betriebe weichen nur wenig von jenen Angaben ab, die zum Vergleich zur Verfügung stehen. Der Frauenanteil der Betriebe liegt bundesweit bei 22%, in unseren Befragungsbetrieben bei 23% (PM) bzw. 21 (BR). Schwerer überprüfbar ist das Qualifikations- bzw. Ausbildungsniveau der Belegschaften. Sie lässt sich näherungsweise nur über die vom Statistischen Bundesamt erhobenen Leistungsgruppen ermitteln. Demnach liegt der Anteil der Un- und Angelernten in der M+E-Industrie bundesweit bei 23%, in unseren befragten Betrieben bei 17% (BR) bzw. 21% (PM).

Vergleichszahlen zu den Anteilen höher qualifizierter Arbeitnehmergruppen stehen leider nicht zur Verfügung. In den von uns befragten Betrieben verfügen 55% (PM) bzw. 56% (BR) über einen berufsqualifizierenden Abschluss. Der Anteil mit einem Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss wird auf 23% (PM) bzw. 26% (BR) beziffert.

Seit Einführung von ERA wird bekanntermaßen zwischen Arbeitern und Angestellten nicht mehr unterschieden, weshalb entsprechend differenzierte Statistiken auch von Südwestmetall nicht mehr geführt bzw. veröffentlicht werden. Die Größenordnung, die Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter (recht übereinstimmend) nennt, scheint jedoch realistisch. Demnach arbeitet noch etwa die Hälfte der Beschäftigten in der M+E-Industrie in der Produktion, der Werkstatt bzw. der Montage, also in den sog. direkten Bereichen, die andere Hälfte in den indirekten.<sup>2</sup> Der Anteil der übertariflich/außertariflich Beschäftigten („ÜT/AT“) liegt bei ca. 10%, jener der Leiharbeiter bei ca. 5%. Auch diesbezüglich stimmen die Angaben der Betriebsräte mit jenen der Personalmanager weitgehend überein.

**Tabelle 3: Belegschaftsstrukturdaten der M+E-Industrie und der befragten Betriebe**  
(tarifgebundene Betriebe; Angaben in Prozent)

	Bund 2014	FATK-Betriebsbefragung 2015	
		Personalmanager	Betriebsräte
<b>Un-/Angelernte (ohne Berufsausbildung)</b>	23*	21	17
<b>Beschäftigte mit berufsqualifizierendem Abschluss/Lehre</b>		55	56
<b>Beschäftigte mit FH und Uni-Abschluss (inkl. Bachelor, DHBW)</b>		23	26
<b>Beschäftigte in der Produktion/Werkstatt/Montage (früher Arbeiter)</b>		49	46
<b>Frauen</b>	22**	23	21
<b>„ÜT/AT“-Beschäftigte</b>	14***	10	11
<b>Leiharbeiternehmer</b>	(5)	5	3

\* Leistungsgruppe 4+5 Statistisches Bundesamt/Gesamtmetall

\*\* Gesamtmetall

\*\*\* SWM M+E-Benchmark Baden-Württemberg 2011, S.11

<sup>2</sup> Die Anteile von Arbeitern und Angestellten sowie von Un-/Angelernten wies Südwestmetall zuletzt für das Jahr 2006 aus. Der Arbeiteranteil bei den Mitgliedsfirmen lag damals bei 50%, jener der Un- und Angelernten bei 32% (siehe Bahnmüller/Schmidt 2010, S. 48).

Die relevantesten Unterschiede zu der Bezugsgröße „Mitgliederstruktur von Südwestmetall“ zeigen sich hinsichtlich der Betriebsgröße (siehe Tab. 4). Der Anteil der Mitgliedsfirmen von Südwestmetall mit weniger als 100 Beschäftigten liegt bei 35%, in unseren Befragungssamples ist er etwa halb so hoch.<sup>3</sup> Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten und insbesondere solche mit mehr als 1000 Beschäftigten sind überrepräsentiert. Schlüsselt man die Befragungssamples in anderer Weise auf und fragt nicht nach der Verteilung der Betriebe nach Betriebsgrößenklassen, sondern nach dem Anteil der Beschäftigten, ist die Verzerrung jedoch deutlich geringer (Tab. 5). So sind von den Beschäftigten in Mitgliedfirmen von Südwestmetall z. B. lediglich 3% in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten tätig, in unseren Befragungssamples sind es 2% bzw. 1%. In der Betriebsgrößenklasse ab 1000 Beschäftigten wird der Unterschied allerdings wieder etwas größer (SWM 62%, Befragungssample 71% bzw. 72%).

**Tabelle 4: Betriebsgrößen Mitgliedsfirmen Südwestmetall und der Betriebe der FATK-Befragung 2015 (tarifgebundene Betriebe; Angaben in Prozent)**

	FATK Befragung (tarifgebundene Betriebe)		
	Mitgliedsfirmen SWM*	Personalmanagement	Betriebsräte
<b>unter 100</b>	35	18	13
<b>100 bis 249</b>	26	25	25
<b>250 bis 499</b>	20	25	25
<b>500 bis 999</b>	10	13	18
<b>1000 u. mehr</b>	10	18	20

\* Südwestmetall (Stand 31.12.2014)

**Tabelle 5: Anteil der Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen Mitgliedsfirmen Südwestmetall und befragte Betriebe FATK-Befragung 2015 (Angaben in Prozent)**

	FATK-Befragung (tarifgebundene Betriebe)		
	Mitgliedsfirmen SWM*	Personalmanagement	Betriebsräte
<b>unter 100</b>	3	2	1
<b>100 bis 249</b>	8	5	4
<b>250 bis 499</b>	13	11	9
<b>500 bis 999</b>	14	12	14
<b>1000 u. mehr</b>	62	71	72

\* Südwestmetall (Stand 31.12.2014)

<sup>3</sup> Verglichen mit der Befragung 2007/2008 konnten wir den Anteil der Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten zwar etwas steigern, die grundsätzliche Schiefelage zugunsten der Mittel- und Großbetriebe bleibt jedoch erhalten.

Gleichwohl haben wir in der nachfolgenden Darstellung der Befragungsergebnisse auf eine Gewichtung nach Betriebsgröße verzichtet, weil dies die Ergebnisse in anderer Weise verzerren würde. Es hängt von der Perspektive bzw. Aussagenlogik ab, ob eine Gewichtung sinnvoll ist. Dementsprechend verfahren wir in den nachfolgenden Kapiteln so, dass die Ergebnisse, sofern nicht ausdrücklich anders vermerkt, *ungewichtet* dargestellt werden. An einigen Punkten, insbesondere wenn es nicht um Bewertungsfragen, sondern um Sachaussagen geht (z. B. bei den Anteilen von Beschäftigten nach Methoden der Leistungsvergütung), werden ergänzend nach der Belegschaftsstärke gewichtete Befunde dargestellt.

Beantwortet haben die Fragen an die Betriebsräte zu 69% die Betriebsratsvorsitzenden, zu 19% deren Stellvertreter/innen. Die Hälfte der Antwortgebenden sind zugleich Mitglieder der Paritätischen Kommission, 29% Mitglieder des Entgeltausschusses bzw. der Entgeltkommission (Mehrfachnennungen waren möglich). Den an das Personalmanagement gerichteten Fragebogen haben zu 65% die Personalleiter bzw. Personalleiterinnen ausgefüllt, zu 29% deren Mitarbeiter/innen, zu 2% die Eigentümer der Unternehmen, zu 8% die Geschäftsführer/innen, zu 4% deren Mitarbeiter/innen und zu 3% die Betriebsleiter/innen. 34% der Antwortenden auf Personalmanagementseite sind Frauen, auf Betriebsratsseite liegt ihr Anteil bei 10%.

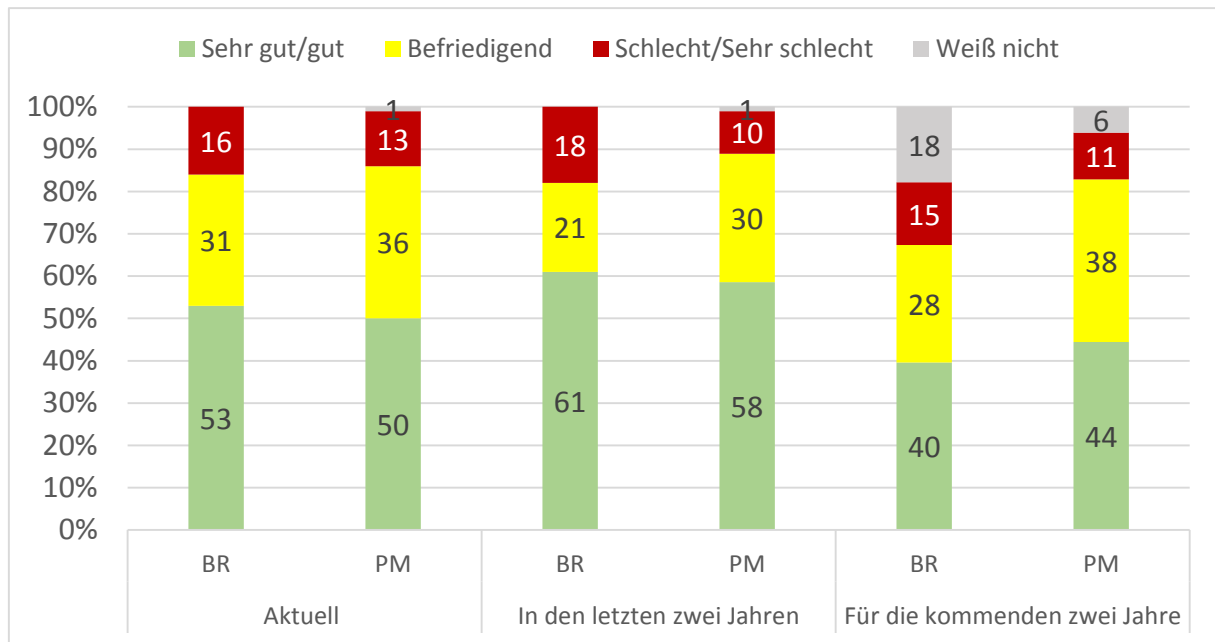
Die Einführung von ERA haben die allermeisten der Befragten persönlich miterlebt (BR 95%, PM 83%). 76% der Betriebsräte erlebten die ERA-Einführung in der Funktion des Betriebsrats, 19% als Beschäftigte des jetzigen Betriebes. Auf Seiten des Personalmanagements hatten in der ERA-Einführungsphase 69% eine Funktion im Personalmanagement inne, 4% waren in einer anderen Funktion in ihrem jetzigen Betrieb tätig und 5% erlebten die ERA-Einführung als Beschäftigte in einem anderen Betrieb der M+E-Industrie. Die Angaben bzw. Einschätzungen der befragten Akteure sind demnach in hohem Maße erfahrungsgesättigt und sie geben die bei den jeweiligen Akteursgruppen dominierende Meinung wieder.

Die wirtschaftliche Lage der Unternehmen war in den letzten beiden Jahren und auch zum Zeitpunkt der Befragung ausgesprochen gut. Entsprechend positiv fällt auch die (weitgehend homogene) Bewertung durch die Betriebsparteien aus. Etwas mehr als die Hälfte bewertet sie als sehr gut bzw. gut, etwa ein weiteres Drittel als befriedigend. Es gab und gibt allerdings auch einen gewissen Prozentsatz an Betrieben, denen es schlecht bzw. sehr schlecht geht. Er lag in den vergangenen zwei Jahren bei 10% (PM) bzw. 18% (BR), aktuell liegt er kaum höher (PM 13%, BR 16%). Etwas vorsichtiger als die aktuelle wirtschaftliche Lage wird die Entwicklung für die kommenden zwei Jahre eingeschätzt. 18% der Betriebsräte und 6% der Personaler enthalten sich einer Prognose. Eine relative Mehrheit von 40% (BR) bzw. 44% (PM) bleibt jedoch optimistisch. Schlecht werden die Perspektiven von nicht mehr Befragten eingeschätzt als momentan bzw. in den vergangenen Jahren, d. h. von etwas mehr als zehn Prozent.



**Abbildung 1: Wirtschaftliche Lage der Betriebe** (Angaben in Prozent)

Frage: *Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Lage ihres Betriebes?*



Bei den Betrieben, die sich an der Befragung beteiligt haben, handelt es sich zu 38% (BR) bzw. 26% (PM) um Unternehmen, die keine weiteren Standorte haben, in 39% (BR) bzw. 42% (PM) der Fälle um die Zentralen von Unternehmen mit mehreren Standorten und 23% (BR) bzw. 32% (PM) der Fragebogen kamen aus den Niederlassungen bzw. Zweigbetrieben eines Unternehmens.

**Tabelle 6: Stellung der befragten Betriebe im Unternehmensverbund** (Angaben in Prozent)

Frage: *Um welche Art von Unternehmen bzw. Betrieb handelt es sich?*

	Betriebsräte	Personalmanagement
<b>Zentrale eines Unternehmens mit mehreren Standorten</b>	39	42
<b>Unternehmen ohne weitere Standorte</b>	38	26
<b>Zweigbetrieb/Niederlassung eines Unternehmens</b>	23	32

Fließ-, Fließband oder taktgebundene Arbeit gibt es in 35% (BR) bzw. 29% (PM) der befragten Betriebe. Sofern es sie gibt, sind 23% (BR) bzw. 33% (PM) der Beschäftigten davon betroffen.

Alle der nachfolgend präsentierten Befunde stammen aus tarifgebundenen Betrieben, die ERA eingeführt haben. Die ERA-Einführung erfolgte in den meisten Betrieben am Ende des offiziellen Einführungszeitraums 2007/2008, etwa ein Viertel hat ERA am Beginn der Einführungsperiode eingeführt, 20% (BR) bzw. 14% (PM) danach.

**Tabelle 7: Zeitpunkt der ERA-Einführung**

	<b>Betriebsräte</b>	<b>Personalmanagement</b>
<b>2005 und früher</b>	10	2
<b>2006</b>	16	20
<b>2007</b>	26	36
<b>2008</b>	28	27
<b>2009 u. später</b>	20	14
<b>Weiß nicht</b>	1	1

## **2. Kooperation, Beteiligung, Konflikte und Formen der Konfliktklärung**

### *Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalmanagement*

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalmanagement wird beiderseits mehrheitlich als sehr gut oder gut bewertet, wobei sie im Allgemeinen besser zu sein scheint als auf den einzelnen ERA-Gestaltungsfeldern. Nur eine Minderheit von 10% der Betriebsräte und 6% der Personalmanager bezeichnet sie als „sehr schlecht“ oder „schlecht“. Ein statistisch signifikanter Zusammenhang mit der Betriebsgröße zeigt sich dabei nicht. Signifikant sind dagegen die Unterschiede zwischen dem Personalmanagement und den Betriebsräten. Ersteres bewertet die Zusammenarbeit im Allgemeinen wie auch auf den verschiedenen ERA-Feldern besser als der Betriebsrat.

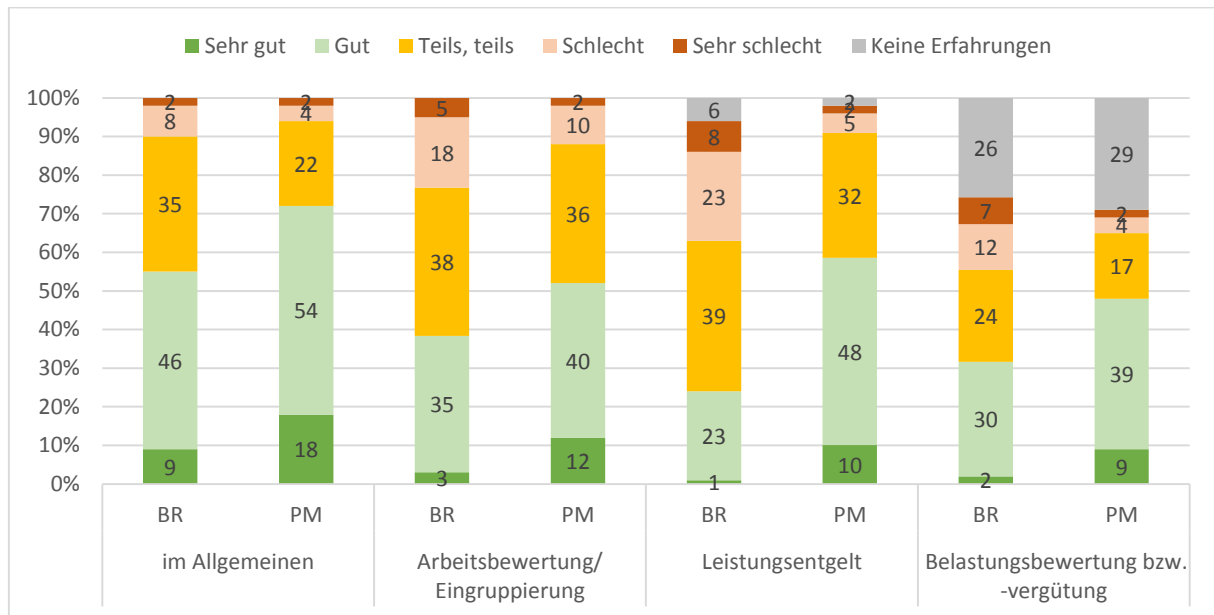
Am besten scheint die Kooperation auf dem Feld der Belastungsbewertung und -vergütung zu sein, wobei diesbezüglich knapp 30% der Betriebe keine Erfahrungen haben, da es in ihrem Betrieb keine Belastungsstufen gibt. Von jenen, die Erfahrungen haben, bewerten vor allem die Großbetriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten die Kooperation entschieden besser als die Klein- und Mittelbetriebe mit weniger als 250 Beschäftigten (PM 58%:79%, BR 28%:59%).

Am schlechtesten ist aus der Warte der Betriebsräte die Zusammenarbeit im Leistungsentgelt, worin sich die nicht nur bei ihnen, sondern auch auf Seiten des Managements vorhandene diffuse Unzufriedenheit weniger mit den tarifvertraglichen Vorgaben, sondern mehr mit der betrieblichen Praxis der Leistungsentlohnung ausdrücken dürfte. Es ist jedenfalls das einzige ERA-Gestaltungs- bzw. Anwendungsfeld, in dem der Anteil der Betriebsräte, der die Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement für schlecht bzw. sehr schlecht hält, jenen übersteigt, der sie für gut bzw. sehr gut hält. Und auf diesem Feld gehen auch die Einschätzungen, wie gut die Kooperation ist, am stärksten auseinander.

Auf dem Feld der Arbeitsbewertung, dem Kernbereich von ERA, wird die Kooperation mit der Gegenseite deutlich besser bewertet. Der Anteil, der die Kooperation als sehr gut oder gut bezeichnet, liegt im Personalmanagement bei 52%, bei den Betriebsräten bei 38%, auf dem Gegenpol verorten sich 23% der Betriebsräte und 12% der Managementvertreter. Etwas mehr als ein Drittel beider Akteursgruppen sieht sich im Mittelfeld und antwortet mit „teils, teils“.

**Abbildung 2: Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeberseite und Betriebsrat**  
(Angaben in Prozent)

Frage: Wie ist die Zusammenarbeit zwischen der Arbeitgeberseite und dem Betriebsrat?

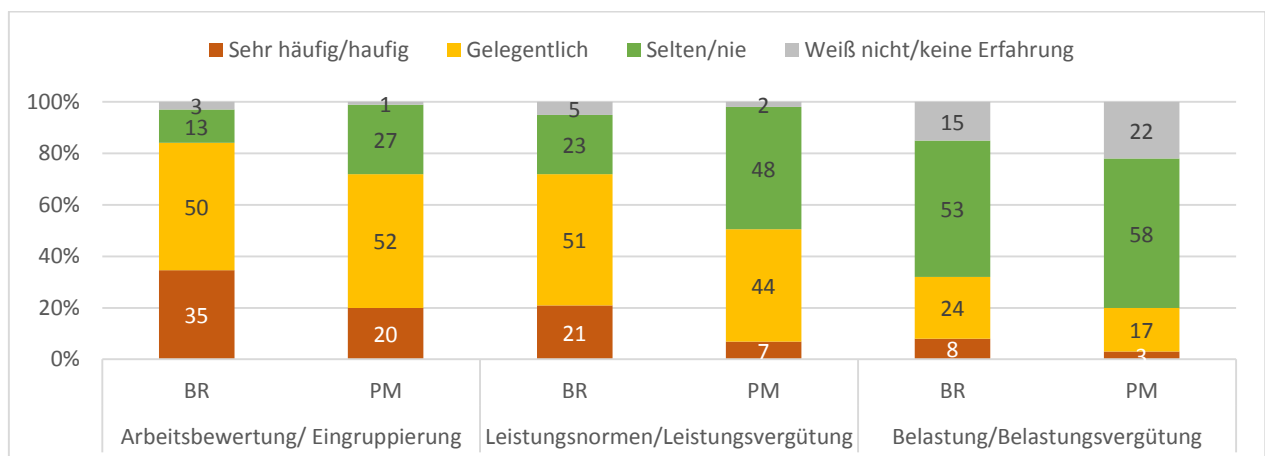


### Konflikte, Konfliktentwicklung und Formen der Konfliktklärung

Die Bewertung der Zusammenarbeit auf den verschiedenen ERA-Gestaltungs- bzw. Anwendungsfeldern hängt mit der Häufigkeit der Konflikte nicht unmittelbar zusammen. Die meisten Konflikte gibt es nämlich auf dem Feld, in dem die Zusammenarbeit auch durch die Betriebsräte vergleichsweise gut ist: der Arbeitsbewertung. Hier prallen offensichtlich rollen- bzw. funktionsbedingt die unterschiedlichen Standpunkte häufiger aufeinander als anderswo, was die Qualität der Zusammenarbeit jedoch nicht unbedingt negativ tangiert. Deutlich seltener kommt es bei der Leistungsvergütung zu Konflikten, ein Aspekt, auf den wir später noch detaillierter eingehen werden. Am seltensten sind Konflikte nach Angaben beider Seiten auf dem Feld der Belastungsvergütung.

**Abbildung 3: Häufigkeit von Konflikten nach ERA-Gestaltungsfeldern**  
(Angaben in Prozent)

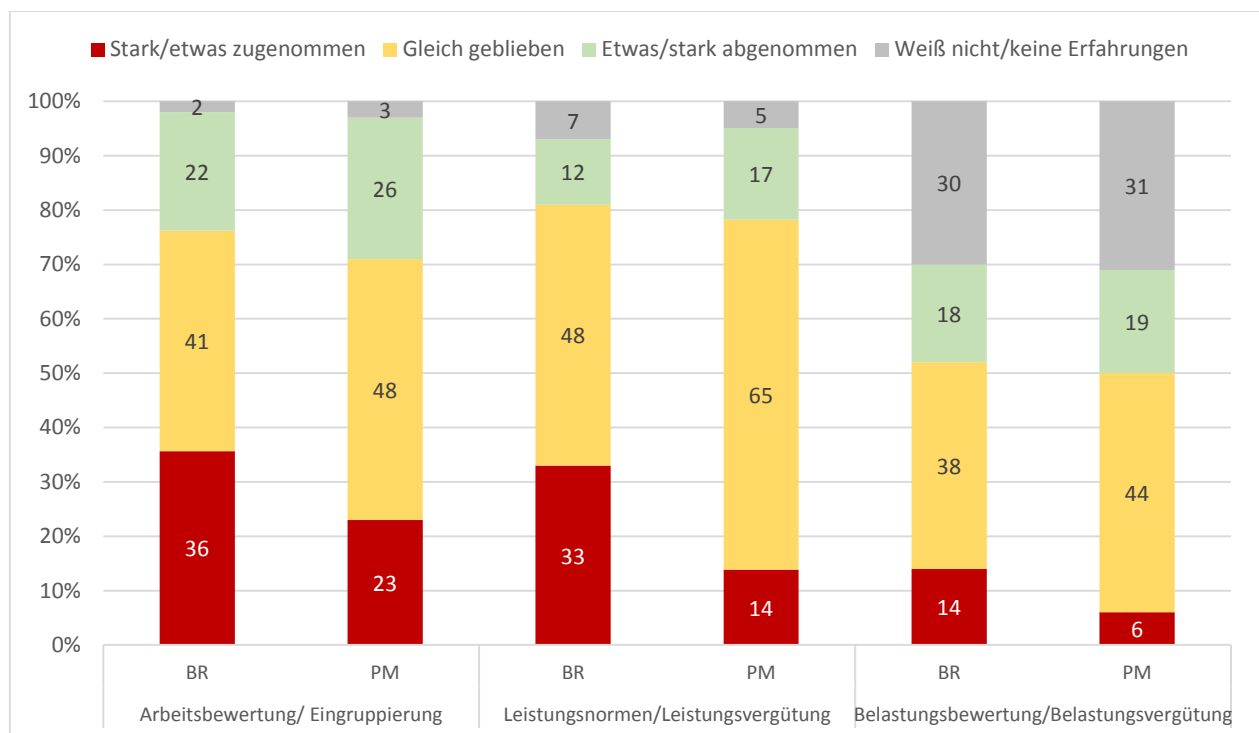
Frage: Wie häufig kommt es in den Gestaltungsfeldern „Belastung“, „Leistung“ und „Arbeitsbewertung“ zu Konflikten?



In der Mehrheit der Betriebe hat sich in den letzten Jahren die Häufigkeit der Konflikte nicht verändert. Etwa die Hälfte der Betriebsräte wie der Personaler geben an, auf dem Feld der Arbeitsbewertung sei diesbezüglich keine Veränderung zu registrieren, von den Betriebsräten registrieren jedoch mehr eine Zunahme der Konflikthäufigkeit als eine Abnahme (36%:2%). Bei den Personalern halten sich die beiden Pole in etwa die Waage (23%:26%). Auch hinsichtlich des Konfliktfeldes „Leistungsnormen/Leistungsvergütung“ sehen die Betriebsräte anteilig mehr Konfliktzunahmen als Abnahmen (33%:12%), während von den Personalern anteilig etwa gleich viele Zu- wie Abnahmen registrieren (14%:17%). Die Mehrheit beider Seiten verzeichnet jedoch eine gleichbleibende Entwicklung. Einzig beim Thema Belastungsbewertung und -vergütung sind sich beide Seiten in der Tendenz einig: die Konflikte dort nehmen häufiger ab als zu.

**Abbildung 4: Entwicklung der Konflikte** (Angaben in Prozent)

*Frage: Haben die Konflikte in den letzten Jahren eher zugenommen oder eher abgenommen?*

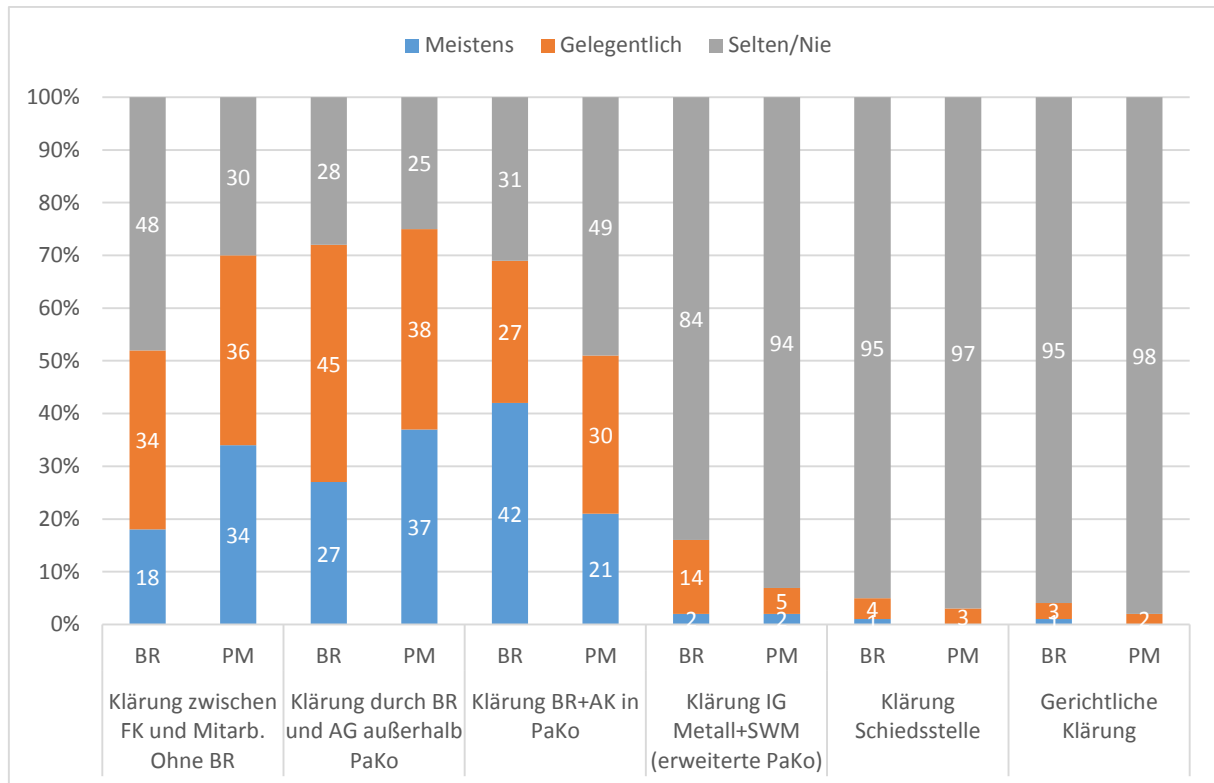


Geklärt werden die Konflikte vielfach direkt zwischen den Beschäftigten und ihren Führungskräften und dies auch ohne Einschaltung des Betriebsrats, eine Praxis, die nach Angaben der Betriebsräte in ca. der Hälfte aller Betriebe gelebt wird, nach Angaben der Personaler in 70%. Etwas verbreiteter ist allerdings die Klärung von Konflikten durch Betriebsrat und Arbeitgeber außerhalb der Paritätischen Kommission (PaKo). Die PaKos selbst, in der Einführungsphase wegen der ihr obliegenden Aufgaben und zustehenden Rechte noch heftig umstritten, sind mittlerweile meist akzeptiert und sie sind auch nahezu flächendeckend implementiert. Lediglich 10% der Betriebsräte und 7% der Personaler geben an, die Rechte der Pako seien nach wie vor ein großes bzw. sehr großes Problem. 63% (BR) bzw. 70% (PM) sehen in deren Zuständigkeiten und Rechte zwischenzeitlich kein Problem mehr. Dass ein Fünftel der Befragten beider

Seiten von „gewissen Problemen“ sprechen, deutet allerdings darauf hin, dass es immer noch bzw. immer wieder Klärungsbedarf gibt. Die PaKo ist jedenfalls die Institution, in der die allermeisten der bilateral bzw. auf „dem kleinen Dienstweg“ nicht zu klärenden Streitfälle abschließend geklärt werden. Eine Hinzuziehung der Tarifparteien (erweiterte Pako) erfolgte bisher nur in einer Minderheit von Betrieben und noch seltener erfolgte eine Konfliktklärung durch eine tarifliche Schiedsstelle bzw. durch Gerichte.

**Abbildung 5: Formen der Konfliktklärung** (Angaben in Prozent)

Frage: *Wie werden die Konflikte in der Regel geklärt?*



### Beteiligung des Betriebsrats

Die Beteiligungserfahrungen der Betriebsräte in der Ausgestaltung und Anwendung von ERA sind recht unterschiedlich. Am intensivsten einbezogen werden sie nach eigener Darstellung bei der Klärung von Konflikten, bei der Eingruppierung von Beschäftigten und bei der Bewertung der Arbeitsaufgaben. Bei den beiden zuletzt genannten Punkten haben jedoch auch knapp 30% eine gegenteilige Erfahrung gemacht und geben an, sie würden diesbezüglich weniger intensiv bzw. gar nicht beteiligt. Bei der Auswahl und Festlegung der Methoden und Systeme der Leistungsermittlung gleichen sich die Relationen zwischen Betriebsräten, die intensiv bzw. weniger intensiv oder gar nicht beteiligt werden fast an (38%:34%). Der Anteil der (sehr) intensiv Beteiligten hat sich, verglichen mit unserer Befragung im Jahr 2007, zudem deutlich reduziert (damals 57%), was u. E. darauf zurückzuführen sein dürfte, dass die Entscheidung über einen Wechsel der Methoden der Leistungsbewertung zum Zuge der Einführung von ERA häufiger anstand als aktuell bzw. in den letzten Jahren. Hinsichtlich anderer Beteiligungsfragen zeigen sich, mit Ausnahme der Eingruppierung von Beschäftigten, dem-

gegenüber kaum Veränderungen. Bei Eingruppierungen werden die Betriebsräte nunmehr intensiver einbezogen, was seinen Grund darin haben könnte, dass der Streit über die Rechte der PaKo zwischenzeitlich beigelegt ist.

Weniger intensiv oder gar nicht einbezogen wird knapp die Hälfte der Betriebsräte bei der Erstellung der Aufgabenbeschreibungen, der Ermittlung der Belastungsstufen, der Durchführung von Belastungsbewertungen der Durchführung von Gefährdungsanalysen sowie der Ermittlung und Festlegung von Vorgaben im Leistungsentgelt. Was davon Selbst- und was Fremdbegrenzung ist, lässt sich anhand der Frage nicht entscheiden. Bemerkenswert ist jedenfalls, dass sich ein Viertel der Betriebsräte auch auf diesen Feldern (sehr) intensiv beteiligt sieht.

**Tabelle 8: Intensität der Beteiligung des Betriebsrats nach Themenfeldern**  
(Angaben in Prozent)

*Frage: Wie intensiv ist die Beteiligung des Betriebsrats durch den Arbeitgeber bei folgenden Themen- bzw. Aufgabenfeldern?*

	Sehr intensiv/ intensiv	Teils, teils	Weniger intensiv/ Gar nicht
Klärung von Konflikten	50 (48)	38 (27)	12 (26)
Eingruppierung der Beschäftigten*	47 (25)	26 (22)	28 (57)
Bewertung der Arbeitsaufgaben	44 (31)	26 (15)	29 (54)
Auswahl und Festlegung der Methoden und Systeme der Leistungsermittlung	38 (57)	29 (17)	34 (26)
Erstellung der Aufgabenbeschreibungen	30	23	47
Durchführung von Gefährdungsanalysen	29	29	42
Ermittlung der Belastungsstufen	28 (32)	20 (20)	52 (48)
Durchführung von Belastungsbewertungen	27	24	49
Messung, Ermittlung und Festlegung von Vorgaben im Leistungsentgelt	26	24	50

() ERA-Befragung 2007/2008

\* Formulierung 2007: „Zuordnung der Beschäftigten zu bewerteten Arbeitsaufgaben“

### 3. Arbeitsbewertung

Im ERA-Einführungsprozess hatte die Bewertung der Arbeitsaufgaben und darauf folgend die Eingruppierung der Beschäftigten einen ausgesprochen hohen Stellenwert. Die Arbeitsbewertung war der Kern von ERA. Alle Arbeitsaufgaben mussten neu bewertet werden, eine Herkulesaufgabe, die über einen längeren Zeitraum einen Großteil der Kräfte im Personalmanagement wie im Betriebsrat band. Die Aufgabe ist erledigt, die Reklamationen, die am Ende des offiziellen Einführungszeitraums vielfach noch anhängig waren, sind bis auf vereinzelte Fälle abgearbeitet. Die Einstufung von Arbeitsaufgaben kann sich seither auf die laufenden Fälle, sprich die Einstufung neu entstehender oder veränderter Arbeitsaufgaben beziehen. „Von Fall zu Fall“ können auch, wie es im ERA § 7.2. bei der Beschreibung der Aufgaben der PaKo heißt, bestehende Arbeitsaufgaben überprüft werden, „sofern dargelegt werden kann, dass sich auf Grund veränderter Anforderungen eine Veränderung der Einstufung ergeben könnte.“

#### *Häufigkeit der Neubewertungen von Arbeitsaufgaben*

Wie häufig kommt es nun zu Einstufungen neuer bzw. veränderter Arbeitsaufgaben und wie oft werden Einstufungen aufgrund von Reklamationen überprüft? Wie unsere Befragungsergebnisse zeigen, liegen die Zahlen nicht sehr hoch. Im Durchschnitt der Betriebe kommt es nach den Angaben der Betriebsräte zu 19 Neueinstufungen pro Jahr und zur Überprüfung von durchschnittlich 11,5 Reklamationsfällen. Die vom Personalmanagement genannten Zahlen liegen bei 9,5 Neueinstufungsfällen und 5,6 Reklamationsfällen.

Aussagekräftig ist die Fallzahl allerdings erst, wenn man sie in Relation zur Betriebsgröße bzw. Beschäftigtenzahl bringt. Wir haben deshalb einen Quotienten gebildet. Er gibt an, wie hoch der Anteil der jährlich neu bewerteten Arbeitsaufgaben bzw. überprüften Einstufungen ist, die jährlich vorgenommen werden. Dieser Anteil liegt, wie Tabelle 9 zu entnehmen ist, bei 3,1% (BR) bzw. 2,2% (PM), d.h. zwischen 2% und 3% der Arbeitsplätze werden jährlich neu bewertet. Faktisch werden es noch weniger sein, da oft keine Einzelarbeitsaufgaben, sondern oft Aufgabenfamilien neu bewertet werden. Nimmt man die Überprüfungen wegen Reklamationen hinzu, lässt sich sagen, dass durchschnittlich maximal 5% der Arbeitsaufgaben jährlich neu bewertet werden, wahrscheinlich deutlich weniger. Der Arbeitsanfall aufgrund von Neubewertungen und Reklamationen ist somit nicht allzu hoch.

**Tabelle 9: Häufigkeit von Neubewertungen und Überprüfungen von Einstufungen von Arbeitsaufgaben** (Angaben in Prozent)

Frage: Wie häufig kommt es in Ihrem Betrieb innerhalb eines Jahres zu...

	Fälle pro Jahr		Anteil Neubewertungen pro Jahr an allen Arbeitsaufgaben des Betriebes (Anzahl Fälle pro Jahr/ Beschäftigte am Standort)	
	BR	PM	BR	PM
<b>Einstufungen/Bewertungen neuer bzw. veränderter Arbeitsaufgaben</b>	19	9,5	3,1	2,2
<b>Überprüfung von Einstufungen wegen Reklamationen</b>	11,5	5,6	1,5	1,2

Eine regelmäßige Überprüfung der Einstufungen auch unabhängig von Reklamationen erfolgt unseren Befunden zufolge in den wenigsten Betrieben. Immerhin ca. ein Drittel der Befragten geben an, dies würde gelegentlich geschehen, in der Mehrzahl der Betriebe wird jedoch davon abgesehen. Je größer die Betriebe sind, desto häufiger werden zwar die Einstufungen überprüft, allerdings liegt auch der Anteil der Betriebe, die dies regelmäßig tun, in der Größenklasse über 500 Beschäftigte kaum über 10%.

**Tabelle 10: Rhythmus der Überprüfung der Einstufungen** (Angaben in Prozent)

Frage: Werden in Ihrem Betrieb die Einstufungen der bestehenden Arbeitsaufgaben auch unabhängig von Reklamationen überprüft und ggf. neu bewertet?

	Betriebsräte	Personalmanagement
Regelmäßig	8	10
Gelegentlich	33	38
Selten	37	44
Nie	22	8
Weiß nicht	0	0

#### *Aktueller Stellenwert des Themenfeldes Einstufungen und Eingruppierung in der Betriebsratsarbeit*

Die nach den Stürmen der ERA-Einführung konsolidierte Situation in der Arbeitsbewertung schlägt sich im Stellenwert dieses Themas in der Arbeit der Betriebsräte nieder. Das Thema ist etwas in den Hintergrund gerückt und rangiert derzeit auf dem Rang 6 von 13 Themenfeldern und damit im oberen Mittelfeld. 45% der Betriebsräte geben an, das Themenfeld Arbeitsbewertung/Eingruppierung habe in der Arbeit ihres Gremiums einen sehr hohen, hohen oder eher hohen Stellenwert, 23% bewerten ihn eher niedrig, die restlichen 32% weisen ihm eine mittlere Bedeutung zu (siehe Tab. 11). Dass dieses Themenfeld nach der Einführungsphase von ERA an Bedeutung verloren hat, wird von der großen Mehrheit, nämlich zwei Drittel der Betriebsräte, auch nicht als Problem angesehen. Nur eine Minderheit von 9% der Betriebsräte ist dezidiert gegenteiliger Meinung, 27% halten den aktuellen Stellenwert für ein gewisses Problem.



**Tabelle 11: Stellenwert des Themas Einstufung/Arbeitsbewertung in den Betriebsratsgremien (Angaben in Prozent)**

Sehr hoch	6
Hoch	18
Eher hoch	21
Mittel	32
Eher gering	12
Gering	9
Sehr gering	2

### *Basis der Bewertung von Arbeitsaufgaben*

Wie wird bei der Einstufung der Arbeitsaufgaben praktisch verfahren? Die Tarifparteien haben den Betriebsparteien zur Erleichterung ihrer Arbeit einen Katalog mit tariflichen Niveaubeiispielen an die Hand gegeben, in dem 122 für die Metall- und Elektroindustrie typischen Arbeitsaufgaben beschrieben, bewertet und Entgeltgruppen zugeordnet sind. Sie fungieren als verbindlicher Maßstab für die betriebliche Anwendung des ERA und stellen eine Tarifnorm dar. Das Stufenwertzahlverfahren kann allerdings unmittelbar (§ 6.4.1) genutzt oder es können Vergleichswertungen bezogen auf den Katalog tariflicher Niveaubeiispiele vorgenommen werden. Um den jeweiligen betrieblichen Besonderheiten Rechnung tragen zu können, besteht zudem die Möglichkeit einvernehmlich zwischen den Betriebsparteien betriebliche Ergänzungsbeispiele (§ 6.4.3) zu entwickeln, um dann auf deren Grundlage eine Vergleichsbewertung vorzunehmen. Schließlich haben die beiden Tarifparteien den Betrieben noch zwischen ihnen nicht förmlich abgestimmte zusätzliche Beispiele zur Verfügung gestellt (z. B. sog. Z-Beispiele von Südwestmetall), von denen beide Seiten jedoch Kenntnis haben.

Wie intensiv wird nun von diesen verschiedenen Möglichkeiten Gebrauch gemacht? Auf Basis der ungewichteten Daten ergibt sich folgendes Bild: Das für die Betriebe wichtigste Hilfsmittel ist der Katalog tariflicher Niveaubeiispiele. Etwa die Hälfte aller Arbeitsaufgaben wird unmittelbar daraus abgeleitet. Etwa ein Fünftel bis ein Viertel der Bewertungen erfolgt auf Basis von Vergleichs-/Analogbewertungen bzw. betrieblich Ergänzungsbeispiele, bei weiteren 5% werden Zusatzbeispiele von Südwestmetall oder der IG Metall zu Grunde gelegt. Da kleinere Betriebe den Katalog tariflicher Niveaubeiispiele intensiver Nutzen als die größeren Betriebe, verschieben sich die Relationen, wenn eine Gewichtung nach Belegschaftsstärke vorgenommen wird. Es zeigt sich dann bei den Betriebsräten eine annähernde Gleichverteilung zwischen der Nutzung des Katalogs tariflicher Niveaubeiispiele, Analog-/Vergleichsbewertungen und betrieblichen Ergänzungsbeispielen.. Nach Angaben des Personalmanagements sind die Anteile bewerteter Arbeitsaufgaben auf Basis betrieblicher Zusatzbeispiele höher,

jene auf Basis von Vergleichs-/Analogbeispielen niedriger.<sup>4</sup> Die Zusatzbeispiele der Tarifparteien spielen demgegenüber bei beiden eine noch geringere Rolle.

**Tabelle 12: Grundlage der Eingruppierung von Arbeitsaufgaben** (Gewichtet nach Belegschaftsstärke; Mehrfachnennungen möglich; Angaben in Prozent)

*Frage: Wie hoch ist in Ihrem Betrieb der Anteil der Arbeitsaufgaben, die auf Basis der tariflichen Niveaubispiele, Vergleich-/Analogbewertung bzw. der betrieblichen Zusatzbeispiele bewertet werden?*

	Betriebsräte	Personalmanagement
<b>tarifliche Niveaubispiele</b>	32	31
<b>Vergleichs-/Analogbewertung</b>	33	24
<b>betriebliche Ergänzungsbeispiele</b>	34	41
<b>Sonstige Beispiele (Zusatzbeispiele Tarifparteien)</b>	2	2

### *Zu hoch oder zu niedrig bewertete Arbeitsaufgaben*

Ob alle Arbeitsaufgaben, die es betrieblich zu bewerten gilt, auch „richtig“ bewertet sind, wird von nicht wenigen bezweifelt. Auf die Frage, ob es Arbeitsaufgaben bzw. Beschäftigtengruppen gibt, die nach Meinung der Befragten zu hoch oder zu niedrig eingruppiert sind, antworten jedenfalls 65% der Betriebsräte und 45% der Personalern mit „Ja“ und viele geben auf die offen gestellte Frage, welche zu hoch und welche zu niedrig bewertet sind auch Beispiele an. Das Spektrum der genannten Tätigkeiten bzw. Beschäftigtengruppen ist breit und es fällt erwartungsgemäß bei den Betriebsräten anders aus als bei den Personalern. Ohne die Befunde hier in der Breite darstellen zu können sollen die Schwerpunkte kurz genannt werden.

Am häufigsten als „unterbewertet“ genannt werden von Betriebsräten Arbeitsaufgaben in den gewerblichen Bereichen, die i. d. R. von Angelernten ausgeübt werden. Besonders hervorgehoben werden Lager- bzw. Logistiktätigkeiten, aber auch Schweißer, Lackierer, Instandhalter oder Montagearbeiten unterhalb des Niveaus von Facharbeit. Aus den indirekten Bereichen werden häufig Sachbearbeitungstätigkeiten im Einkauf, im Vertrieb, in der Disposition, in der Buchhaltung sowie Assistenz- und Sekretariatstätigkeiten genannt.

Auch jenseits des Niveaus von Facharbeit werden Unterbewertungen registriert, zuvorderst bei (Außen-)Monteuren, bei (älteren) qualifizierten Facharbeitern mit Spezialkenntnissen oder bei Betriebselektrikern. Aus den ehemaligen Angestelltenbereichen werden vorrangig Beschäftigte in der Entwicklung (Techniker), im Vertrieb bzw. Marketing ausgeführt. Führungsfunktionen stehen ebenfalls in der Kritik, beginnend bei Vorarbeitern, über Meister, Abteilungsleiter bis hin zu Projekt-, Team oder Schichtleitern).

Als überbewertet gelten manchen Betriebsräten Beschäftigtengruppen bzw. Arbeitsaufgaben, die von anderen angesehen als unterwertet angesehen werden, etwa Führungskräfte, Montagetätigkeiten, Elektriker, Techniker, Beschäftigte im Vertrieb.

<sup>4</sup> Nach unseren Intervieweindrücken im Rahmen unserer Betriebsfallstudien werden seitens der Betriebsräte wie den Personalverantwortlichen Vergleichs-/Analogbeispiele und betrieblichen Ergänzungsbeispiele häufig gleichgesetzt, mit der Folge, dass der angegebene Anteil von Arbeitsbewertungen auf Basis betrieblicher Ergänzungsbeispiele nach unserem Eindruck tendenziell zu hoch angesetzt ist.

Häufiger tauchen hier auch pauschale Kategorien auf wie „unproduktive“ Angestellte oder „allgemein Verwaltung“ auf.

Bei den Vertreter/innen des Personalmanagements verhält es sich ähnlich, wobei sich von ihnen weniger Befragte auf die offen gestellte Nachfrage äußern. Das von ihnen gezeichnete Bild ist noch heterogener als das der Betriebsräte. Als unterbewertet genannt werden am häufigsten Sachbearbeitungstätigkeiten in den indirekten Bereichen (Vertrieb, Bilanzbuchhaltung, Entgeltabrechnung, Fertigungssteuerung/-planung, Kaufleute) gefolgt von HR-Aufgaben. Technische Arbeitsaufgaben tauchen nicht auf, selten Tätigkeiten in den gewerblichen Bereichen.

Auch bei den als „überbewertet“ genannten Tätigkeiten bzw. Personengruppen ist das Profil bei den Personalmanagern weniger klar konturiert als bei den Betriebsräten, die Verteilung zwischen direkten und indirekten Funktionen bzw. Arbeitsaufgaben ist jedoch ausgeglichener. Als überbewertet bezeichnet werden einfache Helfertätigkeiten in der Produktion, Montier- und Bedienertätigkeiten, Tätigkeiten in der Qualitätssicherung und Betriebselektriker aber auch einfache kaufmännische Tätigkeiten, solche in der Buchhaltung bzw. im Rechnungswesen oder auch allgemein „ehemalige Angestellte“.

#### *Eingangsstufen, Zielentgelte und Zusatzstufen*

Weit verbreitet ist die Praxis, bei Neueinstellungen oder auch bei einem Stellenwechsel Eingangsstufen und Zielentgelte zu vereinbaren. 53% der Personalverantwortlichen und 58% der Betriebsräte geben an, dass bei ihnen entsprechend verfahren wird. In kleineren Betrieben ist diese Praxis weniger häufig zu finden als in größeren, aber selbst in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten liegt der Anteil noch bei etwa einem Viertel der Betriebe, bei jenen mit mehr als 1000 Beschäftigten ist er etwa drei Mal so hoch. Relativ selten zu finden sind demgegenüber Eingangs- und Zusatzstufen entsprechend ERA § 11. Entsprechende Regelungen gibt es in ca. einem Fünftel aller Betriebe und die Größe der Betriebe hat darauf keinen signifikanten Einfluss.

#### *Arbeitsmarktbedingte Zulagen*

Die Arbeitsmärkte sind in Bewegung wodurch das tarifvertraglich vorgegebene Entgeltgefüge langfristig unterminiert werden könnte, sofern die Betriebsparteien diesbezüglich keine Vorkehrungen treffen und Veränderungen in den Angebots-Nachfrage-Relationen in Teilarbeitsmärkten (z. B. in bestimmten Facharbeitssegmenten) über betriebliche und damit grundsätzlich reversible Zulagen auffangen. Wie unsere Befunde zeigen, ist letzteres die in vielen Betrieben der Fall. In nahezu der Hälfte der Betriebe (BR 42%, PM 48%) gibt es arbeitsmarktbedingte übertarifliche Zulagen für spezielle Beschäftigtengruppen. Es gibt sie in allen Branchen in etwa gleichem Umfang und auch in Kleinbetrieben sind sie nicht seltener als in Großbetrieben.

#### *Einstiegsverdienste von Auszubildenden*

Bemerkenswert weit verbreitet sind unterhalb der Wertigkeit der Arbeitsaufgabe liegende Einstiegsgehälter von Auszubildenden bei einer Übernahme in den Betrieb. 42% der Betriebsräte und 48% der Personalverantwortlichen geben an, in ihrem Betrieb würde entsprechend verfahren. Die Betriebsgröße spielt hierbei keine Rolle.

## *Gerechtigkeitsvorstellung von Betriebsräten und Personalverantwortlichen in der Differenzierung der Entgelte*

Möglicherweise erklärt sich diese Praxis teilweise auch durch die Persistenz eines Gerechtigkeitsmusters, das mit ERA eigentlich ad acta gelegt werden sollte: eine Differenzierung der Entgeltstruktur nach Betriebszugehörigkeit. Die entsprechenden Bestimmungen, die es in den alten Tarifverträgen noch gab und die bei den Kaufleuten und Technikern eine automatische Höhergruppierung nach Zeitstufen vorsahen, wurden mit ERA beseitigt. Möglicherweise entspricht das nur bedingt den Gerechtigkeitsvorstellungen der betrieblichen Akteure. Um dem auf die Spur zu kommen, haben wir den Befragten eine Reihe von Statements zur Bewertung vorgegeben, die unterschiedliche und teilweise auch konkurrierende Gerechtigkeitsvorstellungen beinhalten. Zum einen Gerechtigkeitsvorstellungen, die einer anforderungsbezogenen Logik der Bewertung von Arbeitsaufgaben, wie sie ERA vorsieht, folgen, zum Zweiten solche, die einen am Subjekt orientierten Qualifikationsbezug beinhalten und schließlich drittens solche, die die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder unterschiedliche Reproduktionskosten (Familienstand, Kinderzahl, Wohnort) in Rechnung stellen.

Im Ergebnis zeigt sich: Die von ERA in den Mittelpunkt gestellte, an der Bewertung der Arbeitsaufgabe und nicht der Person ansetzende Differenzierungslogik ist sowohl bei den Betriebsräten als auch beim Personalmanagement hoch akzeptiert. Dem Statement, „die Arbeit sollte danach bezahlt werden, welche Anforderungen die zu bewältigende Arbeitsaufgabe stellt“, stimmen fast hundert Prozent der Befragten zu, während die Position, wonach sich die Bezahlung danach richten soll, „was jemand kann und gelernt hat, und nicht was er gerat tut“ nur wenig Unterstützung findet. Nahezu unumstritten ist auch, dass „gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit“ zu bezahlen ist sowie der Grundsatz, wonach „wer mehr leistet auch mehr verdienen“ soll. Und breit akzeptiert ist schließlich auch der vierte in die Entlohnungssystematik von ERA eingearbeitete Faktor: die Berücksichtigung von Arbeitsbelastungen. Diesbezüglich gibt es zwar auf Seiten des Personalmanagements eine Minderheitsgruppe von 22%, welche Belastungen in der Bezahlungen eher nicht oder gar nicht berücksichtigt sehen will, bei der großen Mehrheit der Befragten und insbesondere bei den Betriebsräten ist jedoch auch dieser Aspekt weitgehend unumstritten.

Mehrheitlich abgelehnt wird demgegenüber die Berücksichtigung der familiäre Status oder die Kinderzahl. Hierfür können sich 20% der Betriebsräte erwärmen, jedoch nur 3% der Vertreter/innen des Personalmanagements. Insgesamt gesehen finden somit die in ERA berücksichtigten Differenzierungskriterien der Entlohnung in hohem Maße ihre Korrespondenz in den normativen Orientierungen der Betriebsräte und des Personalmanagements.

Parallel existieren allerdings noch zwei weitere normative Orientierungen, die in der Logik von ERA nicht bzw. nicht mehr vorgesehen sind: der Orientierung an Aspekten der Seniorität sowie jene an den (regional) unterschiedlichen Lebenshaltungskosten der Beschäftigten. Und wie sich zeigt sind beide weiterhin bedeutsam. Erstere ist vor allem bei Betriebsräten nach wie vor recht häufig zu finden, letztere beim Personalmanagement. Nach Meinung von 44% der Betriebsräte und immerhin 25% der Personalverantwortlichen sollte sich die Dauer der Betriebszugehörigkeit in der Entlohnung widerspiegeln. Noch erstaunlicher sind die Zustimmungswerte zu dem Statement, wonach die regional unterschiedlichen Lebenshaltungskosten (z. B. Stadt-Land) in der

Vergütung berücksichtigt werden sollten. Nicht weniger als 53% der Vertreter/innen des Personalmanagements stimmten dieser Meinung voll oder teilweise zu, von den Betriebsräten sind es 42%, ein Ergebnis, das, wie wir finden, überrascht.

**Tabelle 13: Normative Gerechtigkeitsvorstellungen in der Differenzierung der Entlohnung** (Angaben in Prozent)

*Frage: Es gibt unterschiedliche Vorstellungen darüber, nach welchen Aspekten eine Differenzierung der Entlohnung stattfinden sollte. Wie beurteilen Sie folgende Positionen?*

	Stimme voll zu		Stimme teilweise zu		Stimme eher nicht zu		Stimme überhaupt nicht zu	
	BR	PM	BR	PM	BR	PM	BR	PM
„Die Arbeit sollte danach bezahlt werden, welche Anforderungen die Bewältigung der Arbeitsaufgabe stellt“	79	74	20	25	1	1	0	1
„Wer mehr leistet, sollte auch mehr verdienen“	59	79	37	19	4	2	0	1
„Die Dauer der Betriebszugehörigkeit sollte sich im Verdienst niederschlagen“	11	1	33	24	40	38	15	38
„Die familiäre Situation (Kinder, Alleinerziehend, Zusammenlebend) sollte in der Entlohnung berücksichtigt werden“	4	1	16	2	46	19	34	78
„Die Entlohnung sollte sich nach dem Grundsatz ‚Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit‘ richten“	83	70	16	23	1	4	0	4
„Bei der Bezahlung sollte die Stärke der Arbeitsbelastungen in der Arbeit berücksichtigt werden“	48	22	44	57	7	17	1	5
„Das Entgelt sollte sich danach richten, was jemand kann und gelernt hat und nicht was er gerade tut“	3	1	14	5	45	31	39	63
„Regionale Unterschiede in den Lebenshaltungskosten (z. B. Stadt-Land) sollten bei der Vergütung berücksichtigt werden“	5	11	37	42	39	25	20	21

### *Zufriedenheit mit dem System der Arbeitsbewertung und Änderungsbedarf*

Mehrheitlich sind die Befragten jedoch mit dem ERA-System der Arbeitsbewertung recht zufrieden, wobei die Unterschiede zwischen den Vertreter/innen des Personalmanagements und des Betriebsrats gleichwohl deutlich und auch statistisch signifikant sind. Von Ersteren geben 63% an, mit der Arbeitsbewertung/Eingruppierung auf Basis von ERA gute bzw. eher gute Erfahrungen gemacht zu haben, von Letzteren 45%. Schlechte bzw. eher schlechte Erfahrungen haben 17% der Betriebsräte und 10% der Personaler/innen gemacht, etwas mehr als ein Drittel (BR) bzw. ein Viertel (PM) antworten mit „Teils, teils“.

Bei der Antwortverteilung nach Branchen sticht bei den Personalern der Fahrzeugbau positiv heraus (81% gute/eher gute Erfahrungen), was bei den Betriebsräten nicht der Fall ist. Bei ihnen zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Branchen. In großen Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten fällt die Bewertung sowohl

bei den Betriebsräten als auch bei den Personalern besser aus als im Durchschnitt, die Unterschiede sind allerdings nur schwach signifikant.

**Tabelle 14: Erfahrungen mit den tariflichen Regelungen zur Arbeitsbewertung/Eingruppierung** (Angaben in Prozent)

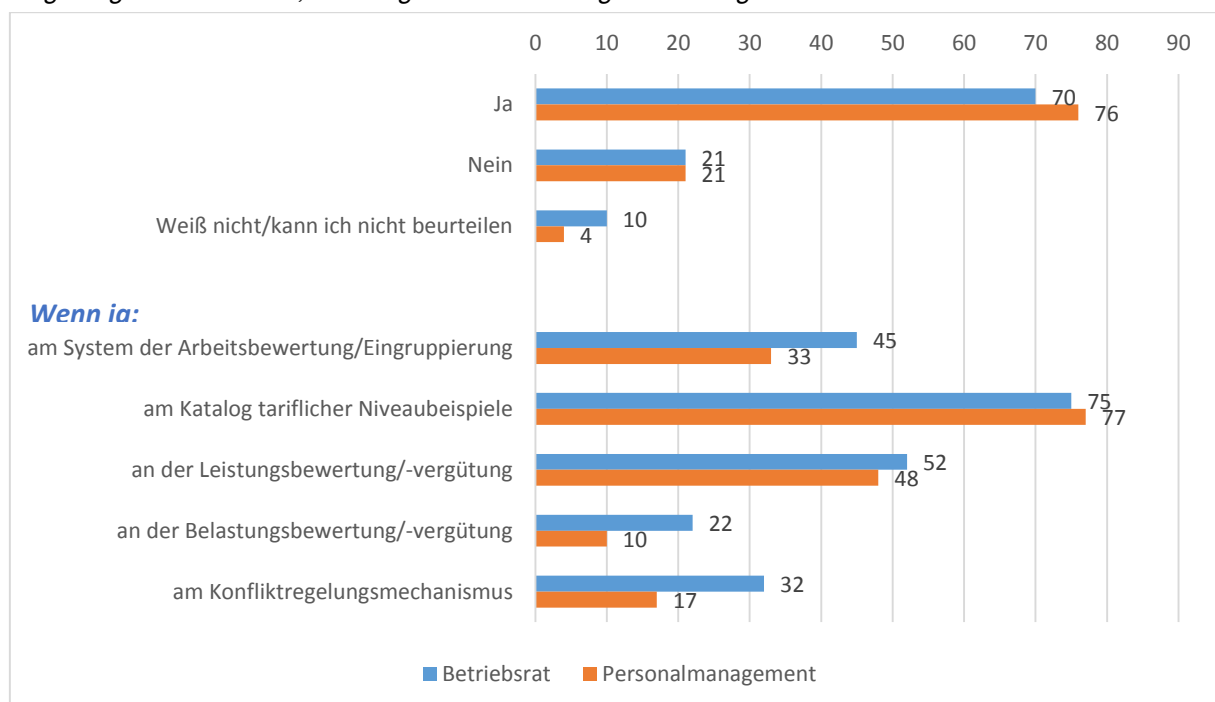
Frage: Welche Erfahrungen hat der Betriebsrat/das Personalmanagement alles in allem bisher mit den tariflichen Regelungen zur Arbeitsbewertung/Eingruppierung gemacht?

	Gute Erfahrungen	Eher gute Erfahrungen	Teils, teils	Eher schlechte Erfahrungen	Schlechte Erfahrungen	Weiß nicht/Keine Erfahrungen
<b>Betriebsrat</b>	10	35	37	13	4	1
<b>Personalmanagement</b>	17	46	26	8	2	1

Änderungs- bzw. Aktualisierungsbedarf an den tariflichen Bestimmungen wird gleichwohl von einem überraschend großen Teil der Befragten, nämlich von 70% der Betriebsräte und 76% der Personalverantwortlichen geäußert. Signifikante Unterschiede nach Betriebsgröße und Branche gibt es nicht. Sofern Änderungsbedarf gesehen wird, betrifft er weniger das Stufenwertzahlverfahren, sondern in erster Linie den Katalog betrieblicher Niveaubispiele (siehe Abb. 6). Gleichwohl sind von den Änderungsbefürwortern auf Betriebsratsseite 45% der Meinung, diese sollten sich auch auf das System der Arbeitsbewertung/Eingruppierung beziehen, auf Seiten des Personalmanagements ist es ein Drittel. Die Unterschiede nach Betriebsgröße sind wiederum nicht signifikant, bemerkenswert ist gleichwohl, dass sich bei den Betriebsräten der Anteil der Änderungsbefürworter bei Großbetrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten auf 24% reduziert, d. h. nahezu halbiert, Sie zeigen somit das schwächste Interesse am Stufenwertzahlverfahren etwas zu ändern.

**Abbildung 6: Änderungs- bzw. Aktualisierungsbedarf an den bestehenden Tarifregelungen** (Angaben in Prozent; wenn ja: Mehrfachnennungen möglich)

Frage: Gibt es aus Ihrer Sicht Aktualisierung- bzw. Änderungsbedarf an den bestehenden tariflichen Regelungen zur Arbeits-, Leistungs- und Belastungsbewertung?



Im Zentrum der Änderungswünsche steht der Katalog tariflicher Niveaubispiele. Einen hohen Aktualisierungs- bzw. Ergänzungsbedarf sehen hier 19% der Betriebsräte und 11% der Personaler, einen gewissen Bedarf etwa zwei Drittel. Der Bedarf wird seitens der Betriebsräte – mit Ausnahme wiederum der Großbetriebe – vergleichbar häufig artikuliert, bei den Vertreter/innen des Personalmanagements zeigt sich dieser Zusammenhang nicht.

**Tabelle 15: Ergänzungs-/Aktualisierungsbedarf bei den tariflichen Niveaubspielen**  
(Angaben in Prozent)

*Frage: Gibt es nach Meinung des Betriebsrats/des Personalmanagements einen Ergänzungs- bzw. Aktualisierungsbedarf bei den tariflichen Niveaubspielen*

	Betriebsrat	Personalmanagement
<b>Hoher Bedarf</b>	19	11
<b>Gewisser Bedarf</b>	64	66
<b>Kein Bedarf</b>	14	21
<b>Weiß nicht</b>	3	2

Offen nachgefragt, was an dem Katalog geändert werden sollte, wird vor dem Hintergrund neuer und/oder veränderter Arbeitsaufgaben eine Erweiterung um neue bzw. eine Überarbeitung bestehender Beispiele am häufigsten genannt. Auch neue Berufsbilder und Ausbildungsabschlüsse (Bachelor, Master) werden als Gründe genannt (siehe Kasten).

<b>Änderungs-/Aktualisierungswünsche am Katalog tariflicher Niveaubispiele (Auszüge)</b>	
Personalmanagement	Betriebsräte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuere tarifl. Niveaubispiele aufgrund der veränderten Arbeitsbedingungen</li> <li>• Mehr tarifliche Niveaubispiele</li> <li>• Aktualisierung von Niveaubspielen (z. B. Master/Bachelor vs. FH/Uni-Abschluss), zusätzl. tarifliche Beispiele</li> <li>• Niveaubispiele auf Aktualität prüfen (neue Beispiele für neue Tätigkeiten)</li> <li>• Ausdehnung der ERA-Beispiele auf AUE Bereiche, z. B. Produktmanagement/ Marketing/ Werbung</li> <li>• Deutlichere Niveaubispiele, weniger Interpretationsspielraum bei der Entwicklung eines neuen Niveaubspiels, z. B. differenziertere Beispiele im Handlungsspielraum oder bei Erfahrung</li> <li>• Zusätzliche Niveaubispiele bei EG-Lücken</li> <li>• Einige Lücken schließen</li> <li>• Umfang der Niveaubispiele nicht ausreichend (allerdings zwischenzeitl. betriebl. Bsp. geschaffen)</li> <li>• Erweiterung des Beispielkatalogs z. B. bei kaufmännischen Tätigkeiten und Dienstleistungsbereichen</li> <li>• Erweiterung um neue Arbeitsplatzanforderungen/Tätigkeitsprofile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viel mehr Niveaubispiele</li> <li>• Verbindliche Bsp. für Dienstleister;</li> <li>• Überprüfung mancher Niveaubispiele notwendig (textlich und Bewertung)</li> <li>• Niveaubispiele an neue Anforderung anpassen</li> <li>• Niveaubispiele - mit weiteren wichtigen Tätigkeiten ergänzen</li> <li>• Weitere feste Niveaubispiele fördern ein einheitliches Verständnis von BR und Af. über Bewertungen von Arbeitsaufgaben.</li> <li>• Überarbeitung und Ergänzung des tariflichen Beispielkatalogs</li> <li>• Neue Berufe aufnehmen in Tarifikatalog</li> <li>• Mehr Niveaubispiele, die 122 sind nicht aktuell und zu wenig</li> <li>• Niveaubsp: tlw. Schwerpunkt zu sehr auf Großindustrie, Serienfertigung etc.</li> <li>• Die Niveaubsp. sind für Sondermaschinenbau zum großen Teil nicht geeignet</li> <li>• Die Beispiele im "kaufmännischen Bereich" sind "schwach" im Ergebnis.</li> <li>• Die Beispiele treffen eher auf Großbetriebe zu. In kleinen Unternehmen werden mehrerer Tätigkeiten für die es jeweils ein Beispiel gibt, nur von einer Person wahrgenommen.</li> <li>• Mehr Niveaubispiele, nicht mehr aktuell</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt wenig bzw. keine Niveaubispiele für Führungskräfte; Sachbearbeiter/in Marketing; Aushilfe; Layouter/in; Zoll</li> <li>• Es sollten Lücken bei den NB geschlossen werden, z. B. durch die offizielle Aufnahme von Zusatzbeispielen von SWM</li> <li>• Fertigungsverfahrensbetreuer EG12 --&gt;weitere Niveaubsp. &lt; EG12; Qb-Fachkraft EG9 --&gt;weitere Niveaubsp. &lt; EG9; Niveaubispiel Produktionstechnologe EG7+10</li> <li>• Ergänzung um Beispiele in dünn besetzten Bereichen und in Bereichen, die Sonderfunktionen haben, z. B.: "ReaCh-Beauftragter", Juristen, Compliance, E-Business, ...</li> <li>• Ggf. könnte der Katalog erweitert und ständig aktualisiert werden</li> <li>• Größere Anzahl Tarifbeispiele</li> <li>• Katalog sollte ergänzt aktualisiert und erweitert werden</li> <li>• Lücken in den Beispielen schließen</li> <li>• Man benötigt viel mehr Niveaubispiele speziell für kleine Betriebe, in denen MA vielfältige Aufgaben erledigen.</li> <li>• Manchmal sind die Sprünge von einem Niveaubispiel zum nächsten sehr groß, z. T. 3 Stufen. Da wünsche ich mir manchmal eine Zwischenstufe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualisierung der Berufsbezeichnung (techn. Zeichner--&gt;Produktdesigner); mehr Beispiele mit Erfordernis Universitätsabschluss</li> <li>• Anpassung der Niveaubispiele an die Weiterentwicklung der Tätigkeiten</li> <li>• Beispiele sind zu global, teilweise nicht nachvollziehbar. Passen nicht in die heutige Welt. Bessere Unterteilung. Alles zu sehr dehnbar. Für kleine Betriebe mangelhaft.</li> <li>• Berufsbilder ändern sich, Prozesse heute alle am Computer, Bachelor/Master!!</li> <li>• Niveaubispiele sind oft zu allgemein gehalten, was ist wertigkeitsprägend? Beispiel: Staplerfahren -&gt; Staplerführerschein ist eine Qualifikation, die mind. EG 4 erforderlich macht! EG 3 Niveaubispiel beinhaltet nur Hubwagenbedienung oder Ameise! Dies ist bei den Niveaubeiispielen schlecht beschrieben</li> <li>• Definition "Wertigkeiten in den Niveaubeiispielen" besser darstellen u. bepunkteten. Anpassung</li> <li>• Niveaubeiispielen an neue Techniken. Betriebliche Niveaubeiispielen extern überprüfen u. bewerten.</li> </ul>
--	---

### *Herausforderungen in der Arbeitsbewertung aus Sicht der Betriebsparteien*

Was sehen die beiden Betriebsparteien als die größten Herausforderungen in der Arbeitsbewertung an? Wir haben beiden Seiten eine Liste von 17 (PM) bzw. 18 (BR) Fragen vorgelegt und sie bewerten lassen, ob es sich bei den jeweils angesprochenen Aspekten ihres Erachtens um ein sehr großes, ein großes, ein gewisses, eher kein oder überhaupt kein Problem handelt. Hinsichtlich aller zur Bewertung vorgelegten potenziellen Problemfelder unterscheiden sich die Antworten von Betriebsräten und Personalmanagement signifikant. Und auch die Rangreihe der als „sehr groß“ bzw. „groß“ bewerteten Felder differiert. Bemerkenswert ist jedoch, dass die Rangplätze in einigen Fällen recht dicht beieinander liegen, vor allem aber, dass die am häufigsten und die am seltensten genannten Problemfelder bei beiden dieselben sind. Mit 40% (BR) bzw. 36% (PM) am häufigsten als „sehr großes“ oder „großes“ Problem wird von beiden die Verständlichkeit bzw. Nachvollziehbarkeit der „wertigkeitsprägenden“ Logik der Aufgabenbeschreibung genannt, also der Umstand, dass nur jene Elemente der Arbeitsaufgaben in Anschlag gebracht werden dürfen, welche die Aufgabe prägen. Weitgehende Übereinstimmung gibt es zudem darin, was als das geringste Problem angesehen wird: Eine Ungleichbehandlung von Männern und Frauen in der Arbeitsbewertung. 95% der Personaler und 77% der Betriebsräte sehen darin „eher kein“ oder „überhaupt kein Problem“, für ein „sehr großes“ oder „großes Problem“ halten es lediglich 8% der Betriebsräte niemand aus dem Personalmanagement.

Gehen wir die „Problemlandkarte Arbeitsbewertung“ bei den Betriebsräten der Reihe nach durch, rangiert nach der Nachvollziehbarkeit wertigkeitsprägender Aufgabenbeschreibungen an zweiter Stelle „die Komplexität von ERA“. 34% halten sie für ein (sehr) großes Problem, auf Seiten des Personalmanagements steht dieser Punkt an dritter



Stelle. Bei ihnen überwiegt jedoch schon der Anteil jener, die darin „eher kein“ oder „überhaupt kein Problem“ sehen. Sie klagen häufiger über das ihres Erachtens zu hohe Eingruppierungsniveau (PM Rangplatz 2). Bei den Betriebsräten steht an dritter Stelle (PM Rangplatz 6) die Entgeltdifferenzierung bei „ÜT/AT“-Beschäftigten, gefolgt von „Qualifikationslücken auf Arbeitgeberseite“ (Rang 4), was die Vertreter/innen des Personalmanagements erwartungsgemäß ganz anders sehen (Rangplatz 16). Umgekehrt verhält es sich genauso: Qualifikationslücken auf Betriebsratsseite nimmt bei den Personalern Rangplatz 7 ein, bei den Betriebsräten Rangplatz 15. Eine knappe Mehrheit von 29% der Betriebsräte sieht in geringen Spielräumen in der Arbeitsbewertung ein Problem, ihnen stehen allerdings 22% gegenüber, die hierin eher kein Problem sehen. Alle weiteren von uns aufgeführten Herausforderungen in der Arbeitsbewertung werden von ihnen mehrheitlich als weniger oder nicht problematisch angesehen.

Hierzu zählt die Einflussnahme der Tarifverbände, was insofern bemerkenswert ist, als in der ERA-Einführungsphase die damals von uns befragten Betriebsräte noch ganz anderer Meinung waren und die Einflussnahme des Arbeitgeberverbandes in ihrer Problemliste ganz oben platzierten. Es ist somit auch diesbezüglich Normalität eingekehrt, was heißt, dass dieser Aspekt deutlich nach hinten gerückt ist. Das Personalmanagement klagt im Übrigen über den Einfluss der IG Metall nicht seltener als die Betriebsräte über jenen von Südwestmetall. Auch alle weiteren von uns vorgegebenen Herausforderungen werden von einer relativen Mehrheit als eher kein oder überhaupt kein Problem angesehen, sei es der Druck auf die Eingruppierung durch Outsourcing und Leiharbeit, die Gefährdung der tariflichen Entgeltordnung durch Arbeitsmarkteinflüsse, der Pflegeaufwand des Systems, die hohe Verbindlichkeit der tariflichen Niveaubespiele. Auch die Rechte der PaKo, im ERA-Einführungszeitraum hoch umstritten, sind nunmehr selten Anlass für Konflikte. Beide Seiten sehen sich zudem selbst gut qualifiziert mit ERA trotz der beklagten Komplexität angemessen umzugehen (nicht unbedingt dagegen die jeweilige Gegenseite). Der Stellenwert des Themas in der Betriebsratsarbeit wird von der großen Mehrheit der Betriebsräte nicht beklagt und auch ein geringes Interesse der Beschäftigten an ERA-Fragen wird mehrheitlich nicht als problematisch angesehen. Nur eine Minderheit von 18% der Betriebsräte (PM 6%) sieht dies dezidiert anders.

**Tabelle 16: Herausforderungen in der Arbeitsbewertung** (Angaben in Prozent)

*Frage: Was sind in Ihrem Betrieb die größten Herausforderungen in der Arbeitsbewertung?*

		Rang- platz	Sehr großes/ großes Problem	Gewisses Problem	Eher kein/ überhaupt kein Problem	Weiß nicht
<b>Nachvollziehbarkeit „wertigkeitsprägender“ Aufgabenbeschreibungen</b>	BR	1	40	34	27	0
	PM	1	36	37	26	2
<b>Komplexität des ERA</b>	BR	2	34	37	29	0
	PM	3	27	40	34	0
<b>Entgeltdifferenzierung „ÜT/AT“</b>	BR	3	30	26	31	13
	PM	6	21	24	47	8
<b>Qualifikationslücken AG-Seite</b>	BR	4	30	41	27	1
	PM	16	5	24	72	0
<b>Geringe Spielräume i. d. Arbeitswertung</b>	BR	5	29	45	22	3
	PM	10	15	36	48	2
<b>Schleichender Abgruppierungsdruck durch Veränderungen der Arbeitsorganisation</b>	BR	6	28	29	43	0
	PM	15	5	27	65	4
<b>Einflussnahme Arbeitgeberverband/Gewerkschaft</b>	BR	7	23	28	43	5
	PM	5	21	32	43	3
<b>Überprüfung/Bewertung neuer/veränderter Arbeitsaufgaben</b>	BR	8	23	48	28	1
	PM	8	16	44	39	1
<b>Zu niedriges Eingruppierungsniveau (BR), zu hohes Eingruppierungsniveau (PM)</b>	BR	9	23	29	48	1
	PM	2	36	31	33	1
<b>Druck auf die Eingruppierung durch Outsourcing und Leiharbeit</b>	BR	10	20	27	53	1
	PM	13	6	16	77	2
<b>Gefährdung durch Arbeitsmarkteinflüsse</b>	BR	11	19	34	46	2
	PM	4	24	39	34	4
<b>Schwaches Interesse der Beschäftigten für ERA-Fragen</b>	BR	12	18	33	48	0
	PM	14	6	17	71	7
<b>Pflegeaufwand des Systems</b>	BR	13	18	32	44	5
	PM	11	10	31	57	2
<b>Hohe Verbindlichkeit der tariflichen Niveaubeispiele</b>	BR	14	16	28	53	3
	PM	9	15	20	65	1
<b>Qualifikationslücken BR-Seite</b>	BR	15	14	38	47	0
	PM	7	17	33	51	0
<b>Zuständigkeiten und Rechte PaKo</b>	BR	16	10	19	63	7
	PM	12	7	21	70	2
<b>Stellenwert Eingruppierungsfragen im BR</b>	BR	17	9	27	64	1
<b>Ungleichbehandlung Frauen u. Männern i. d. Arbeitsbewertung</b>	BR	18	8	16	77	0
	PM	17	0	5	95	1

## 4. Leistungsbewertung und Leistungsentgelt

### *Entwicklung der Leistungsanforderungen*

Eine Intensivierung der Leistungsanforderungen konstatieren Betriebsräte wie Personalmanagement gleichermaßen. Nur eine Minderheit von 7% (BR) bzw. 16% (PM) ist der Meinung, die Anforderungen hätten sich in den letzten Jahren nicht verändert. So gut wie niemand meint, die seien geringer geworden. Wie stark sie gestiegen sind, beurteilen Betriebsräte und Personalmanagement allerdings unterschiedlich. Die Arbeitnehmervertreter registrieren häufiger eine starke Intensivierung als die Arbeitgebervertreter. Im Grundsatz ist man sich jedoch einig: die Leistungsanforderungen haben sich verschärft.

**Tabelle 17: Entwicklung der Leistungsanforderungen (Angaben in Prozent)**

*Frage: Wie haben sich die Leistungsanforderungen in Ihrem Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?*

	Betriebsräte	Personalmanagement
<b>Stark gestiegen</b>	52	22
<b>Etwas gestiegen</b>	40	61
<b>Gleich geblieben</b>	7	16
<b>Etwas geringer geworden</b>	0	0
<b>Deutlich geringer geworden</b>	1	0
<b>Weiß nicht</b>	0	2

Auch über die Ursachen, die hierfür maßgeblich sind, besteht weitgehend Einigkeit. Die Rangreihe der von uns vorgegebenen möglichen Gründe (neun), ist weitestgehend dieselbe. An erster Stelle steht mit deutlichem Abstand „erhöhter Marktdruck“. Mehr als 90% sowohl der Betriebsräte wie der Vertreter des Personalmanagements sehen darin einen sehr wichtigen oder wichtigen Grund für den gestiegenen Leistungsdruck. Gestiegene Renditeerwartungen spielen ebenfalls eine bedeutsame Rolle (Rangplatz 4), gefolgt von einem Wechsel im Management (Rangplatz 5). Wenig bedeutsam ist für die meisten Betriebe ein Wechsel bei den Eigentümern. Dieser Faktor rangiert, wiederum übereinstimmend, auf dem letzten Platz.

Auch hinsichtlich der Wege, mittels derer der vom Markt bzw. vom Management ausgehende Druck sich Geltung verschafft, besteht zwischen den Betriebsparteien wenig Dissens. Es variieren die Prozentsätze, zu denen die einzelnen Faktoren das Attribut „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ erhalten, kaum dagegen die Rangfolge (siehe Tab.18). Der von beiden Seiten am häufigsten als (sehr) wichtig genannte Weg ist eine veränderte Arbeitsorganisation (BR 79%; PM 68%), gefolgt von „Personalabbau bei gleichen oder wachsenden Aufgaben“, also die „klassische“ Form der Intensivierung der Arbeit (BR 73%, PM 49%). Ein dritter, schon deutlich seltener genannte Weg, sind „neue Formen der Leistungssteuerung und Leistungsüberwachung“. Er rangiert bei den Betriebsräten auf Rangplatz 6, bei den Personalern auf Rangplatz 8. Vereinbarungen zur Standortsicherung werden demgegenüber von etwa einem Drittel der Befragten als (sehr) wichtiger Grund für die Leistungsintensivierung genannt und rangiert damit beim Personalmanagement auf Platz 6, bei den Betriebsräten auf Platz 8. Bemerkenswert für unseren Zusammenhang ist: Die Leistungsentlohnung wird nur von 34% (BR) bzw.

25% (PM) in einen Zusammenhang mit den gestiegenen Leistungsanforderungen gebracht. Sie rangiert übereinstimmend auf dem siebten von neun möglichen Rangplätzen.

**Tabelle 18: Gründe des Anstiegs der Leistungsanforderungen**  
(Betriebe, in denen die Leistungsanforderungen stark oder etwas gestiegen sind; Angaben in Prozent)

*Frage: Wenn die Leistungsanforderungen gestiegen sind: Worauf ist das zurückzuführen?*

		Rangplatz	Sehr wichtig/ wichtig	Weniger/ nicht wichtig	Weiß nicht
<b>Erhöhter Marktdruck</b>	BR	1	91	9	0
	PM	1	94	5	2
<b>Veränderte Arbeitsorganisation</b>	BR	2	79	21	0
	PM	2	68	31	1
<b>Personalabbau bei gleichen oder wachsenden Aufgaben</b>	BR	3	73	27	0
	PM	3	49	49	2
<b>Gestiegene Renditeerwartungen</b>	BR	4	68	31	1
	PM	4	45	52	3
<b>Wechsel im Management</b>	BR	5	47	53	1
	PM	5	30	67	3
<b>Vereinbarung zur Standortsicherung</b>	BR	8	34	65	2
	PM	6	30	66	4
<b>Leistungsentlohnung</b>	BR	7	34	65	1
	PM	7	25	70	5
<b>Neue Formen der Leistungssteuerung und Leistungsüberwachung</b>	BR	6	42	58	1
	PM	8	20	75	6
<b>Neue Eigentümer</b>	BR	9	21	77	3
	PM	9	12	79	10

### *Neuregelungen im Leistungsentgelt*

Am Ende der offiziellen Einführungsperiode von ERA hatten viele Betriebe ihre betrieblichen Regelungen zum Leistungsentgelt noch nicht umgestellt, da sie mit der Neubewertung der Arbeitsaufgaben weitestgehend ausgelastet waren. Diese Aufgabe sollte im Nachgang in Angriff genommen werden. Betriebsvereinbarungen zum Leistungsentgelt gibt es auch in den meisten Betrieben (BR 76%, PM 78%). Knapp die Hälfte der Betriebe hat nach Angaben der Personaler das Leistungsentgelt vor oder anlässlich der ERA-Einführung neu geregelt, die Betriebsräte setzen den Wert deutlich niedriger an (32%). In vielen Betrieben erfolgte allerdings eine Regelüberleitung, wobei es in 26% der Betriebe (BR 30%) auch in den Folgejahren zu keiner Neuregelung des Leistungsentgelts kam, 22% (BR34%) regelten das Leistungsentgelt im Nachgang zur ERA-Einführung.

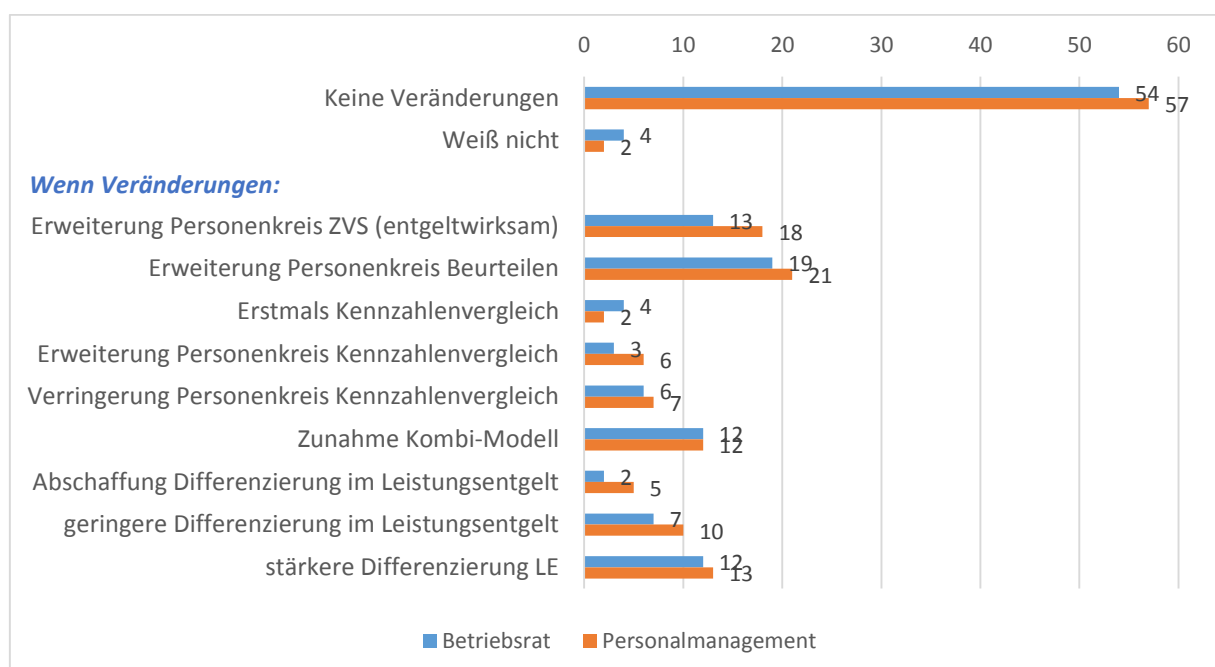
**Tabelle 19: Regelüberleitung und/oder Neuregelung des Leistungsentgelts**  
(Angaben in Prozent)

	Betriebsrat	Personalmanagement
Neuregelung vor/bei ERA-Einführung	32	47
Regelüberleitung ohne Neuregelung	30	26
Regelüberleitung mit Neuregelung	34	22
Weiß nicht	5	6

Danach gefragt, ob und wenn ja welche Veränderungen am Leistungsentgelt in den letzten Jahren vorgenommen wurden, gibt die etwas mehr als die Hälfte der Befragten an, es sei nichts verändert worden, was bereits auf eine beschränkte Dynamik auf diesem Feld hindeutet. Sofern es Veränderungen gab, wird am häufigsten die Erweiterung des Personenkreises genannt, bei dem die Methode „Beurteilen“ angewandt wird, gefolgt von einer Ausweitung des Personenkreises mit entgeltwirksamen Zielvereinbarungen, was sich, wie noch zu zeigen sein wird, vor allem auf Führungskräfte und „ÜT/AT“-Beschäftigte beziehen dürfte. In etwas mehr als zehn Prozent der Betriebe kam es zu einer Zunahme von Kombinationsmodellen. Der Personenkreis, bei dem Kennzahlenvergleiche zur Anwendung kommen, wurde in einer kleinen Minderheit von Betrieben (3%) ausgeweitet, doppelt so häufig allerdings reduziert (6%). Erstmals eingeführt wurden Kennzahlenvergleiche in 4% (BR) bzw. 2% (PM) der Betriebe. Gegenläufige Bewegungen in geringem Ausmaß gibt es auch bei der Differenzierung im Leistungsentgelt. Von einer stärkeren Differenzierung berichten etwas mehr als zehn Prozent der Befragten, von einer geringeren Differenzierung knapp halb so viele und von einer gänzlichen Abschaffung zwei Prozent.

**Abbildung 7: Veränderungen im Leistungsentgelt** (Mehrfachnennungen möglich; Angaben in Prozent)

Frage: Welche Veränderungen bzw. Entwicklungen gab es im Leistungsentgelt in den letzten Jahren in Ihrem Betrieb?



## Genutzte Methoden der Leistungsvergütung

Sieht man sich die Nutzung der tarifvertraglich zugelassenen Methoden der Leistungsentgeltermittlung durch die Betriebe an, ergibt sich folgendes Bild:

- Bei *Un-/Angelernten in der Produktion* ist, wie bei allen anderen Beschäftigtengruppen auch, „Beurteilen“ (BU) die mit 66% am häufigsten genutzte Methode. An zweiter Stelle, noch deutlich vor der Methode „Kennzahlenvergleich“ (KZV), stehen mit 16% (BR) bzw. 24% (PM) Kombinationsmodelle.
- Bei *Facharbeitern in der Produktion* kommt die Methode „Beurteilen“ noch häufiger zum Einsatz (73% bzw. 75%). Der Anteil der Betriebe, der Kombinationsmodelle nutzt, ist ähnlich hoch wie bei den Un-/Angelernten, jener der Kennzahlenvergleiche einsetzt, noch niedriger (ca. 6%). Zielvereinbarungen (ZV) spielen nur eine marginale Rolle.
- Bei *Beschäftigten in indirekten produktionsunterstützenden Bereichen* (z. B. Qualitätssicherung, Instandhaltung) steigt der Anteil der Betriebe, welche die Methode „Beurteilen“ nutzen auf ein Maximum von 86% an. Kombinationsmodelle werden seltener eingesetzt, Zielvereinbarungen so gut wie nirgends.
- Zwischen den *kaufmännischen und technischen Bereichen* zeigen sich kaum Unterschiede. Wiederum dominiert die Methode „Beurteilen“ (82%), Zielvereinbarungen werden nach Angaben der Personaler überhaupt nicht genutzt, Kombinationsmodelle dagegen schon häufiger (PM 18%).
- Auch bei *Führungskräften* bleibt die Methode „Beurteilen“ die am weitesten verbreitete, Zielvereinbarungen werden für diese Gruppe allerdings schon häufiger angewandt (BR 22%, PM 12%), Kombinationsmodelle, zumindest nach Angaben des Personalmanagements, noch häufiger (29%).
- Einzig bei den *„ÜT/AT“-Beschäftigten* werden Zielvereinbarungen in vielen Betrieben angewandt (PM 64%, BR 48%). Sie sind in dieser Beschäftigtengruppe die dominierende Methode, mit deutlichem Abstand gefolgt von Kombinationsmodellen sowie der Methode „Beurteilen“.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die betrieblich am meisten genutzte Methode der Ermittlung des Leistungsentgelts ist „Beurteilen“. Ihr Anteil ist im Gefolge der ERA-Einführung weiter gestiegen. Kennzahlenvergleiche werden nur in etwa 10% der Betriebe genutzt und dies vorrangig bei Un- und Angelernten in der Produktion, in geringerem Maße auch bei Facharbeitstätigkeiten, Tendenz rückläufig. Einen relativ gewichtigen Anteil haben Kombinationsmodelle. Der Anteil der Betriebe, die sie einsetzen, übersteigt jenen, der Kennzahlenvergleiche anwendet, deutlich. Entgeltrelevante Zielvereinbarungen kommen in den Betrieben bei Tarifbeschäftigten so gut wie nirgends zum Einsatz. Auch daran hat ERA, obwohl mit ihm diese Methode erstmals tarifvertraglich zugelassen wurde, nichts geändert. Die vielfach erwartete rasche Verbreitung hat nicht stattgefunden. Zielvereinbarungen haben nach wie vor ihre Domäne bei Führungskräften, vor allem aber bei „ÜT/AT“-Beschäftigten.

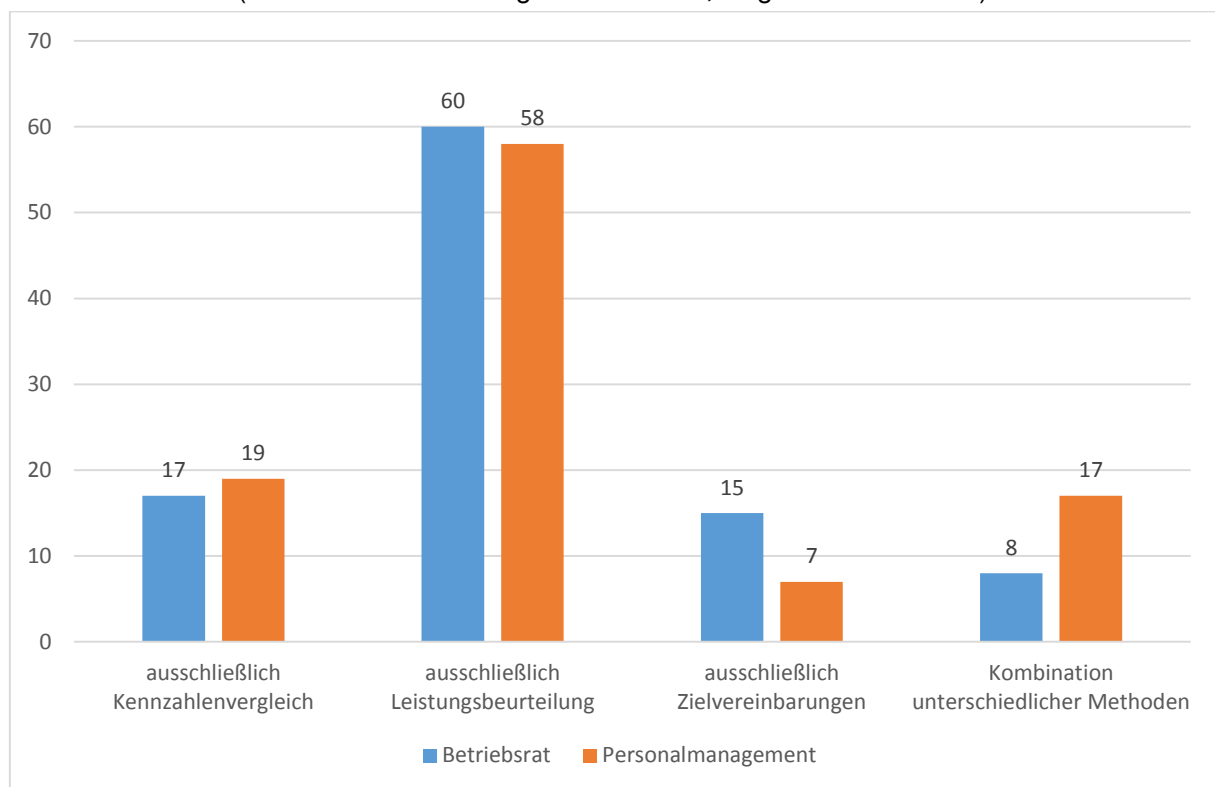
**Tabelle 20: Genutzte Methoden der Ermittlung des Leistungsentgelts nach Beschäftigtengruppen** (Angaben in Prozent der Betriebe; Mehrfachnennungen möglich)

		KZV	BU	ZV	Kombis	Weiß nicht
<b>Un-/Angelernte in der Produktion</b>	BR	11	66	1	16	6
	PM	9	65	0	24	3
<b>Facharbeitstätigkeiten in der Produktion</b>	BR	6	73	2	15	5
	PM	3	75	0	23	1
<b>Beschäftigte in indirekten Bereichen (z. B. Qualitätssicherung, Instandhaltung)</b>	BR	1	86	2	7	4
	PM	0	86	1	12	1
<b>Beschäftigte in kaufmännischen Bürobereichen</b>	BR	1	82	4	9	3
	PM	0	83	0	17	1
<b>Beschäftigte in technischen Bürobereichen</b>	BR	1	83	6	8	3
	PM	1	81	0	18	1
<b>Untere und mittlere Führungskräfte</b>	BR	1	57	22	13	6
	PM	0	57	12	29	2
<b>„ÜT/AT“-Beschäftigte</b>	BR	1	16	48	9	28
	PM	1	12	64	17	4

Welche Methoden die Betriebe zur Ermittlung des Leistungsentgelts anwenden sagt allerdings noch nichts darüber aus, wie viele Beschäftigte ihr Leistungsentgelt entsprechend der unterschiedlichen Verfahren erhalten. Danach gefragt, ergibt sich auf Basis unserer, in diesem Fall nach Belegschaftsstärke gewichteten Daten, folgendes Bild:

- Leistungsentgelt auf der Grundlage der Methode „*Kennzahlenvergleich*“ erhält ein knappes Fünftel der Beschäftigten,
- die Methode „*Beurteilen*“ kommt bei etwa 60% der Beschäftigten zur Anwendung,
- *Zielvereinbarungen* werden nach Angaben des Managements mit 7% aller Beschäftigten abgeschlossen, nach Angaben der Betriebsräte liegt der Anteil etwa doppelt so hoch.
- *Kombinationen unterschiedlicher Methoden* kommen, wiederum nach Darstellung des Personalmanagements, bei 17% der Beschäftigten zur Anwendung, laut den Betriebsräten sind es lediglich 8%.

**Abbildung 8: Anteile der Beschäftigten nach Leistungsentgeltmethoden**  
(Gewichtet nach Belegschaftsstärke; Angaben in Prozent)



#### *Höhe des Leistungsentgeltes nach Methoden*

Laut ERA-TV (§ 18) muss jede Vereinbarung zum Leistungsentgelt, „unabhängig von der gewählten Methode oder Methodenkombination, so gestaltet werden, dass im Durchschnitt der von der Vereinbarung erfassten Beschäftigten regelmäßig ein Leistungsentgelt von 15% der Grundentgeltsumme dieser Beschäftigten erreicht werden kann.“ Zudem müssen „vergleichbare Leistungsergebnisse unabhängig von den jeweils vereinbarten Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses zu gleichen Verdienstchancen im Leistungsentgelt“ führen (§ 14).

Wie unsere Befragungsergebnisse zeigen, werden die 15% in fast jeder Methode auch erreicht. Einzig bei Zielvereinbarungen liegt der von den Personalern angegebene Durchschnitt unter 14%. Das höchste Leistungsentgelt wird auf Basis der Methode „Kennzahlenvergleich“ bezahlt, die Unterschiede sind jedoch alles in allem nicht sehr groß. Sie schwanken zwischen 13,7% und 16,5% (PM) bzw. 14,9% und 17,9% (BR). Am höchsten ist der durchschnittliche Prozentsatz im Kennzahlenvergleich, am niedrigsten bei Zielvereinbarungen.

**Tabelle 21: Durchschnittlicher Prozentsatz des Leistungsentgelts nach Methoden**  
(Betriebe, in denen die Methode angewandt wird; Angaben in Prozent)

*Frage: wie hoch ist der durchschnittliche Prozentsatz des Leistungsentgelts bei den Beschäftigten mit den verschiedenen Methoden der Leistungsermittlung?*

	Betriebsräte	Personalmanagement
<b>Beurteilen</b>	14,9	15,1
<b>Zielvereinbarung</b>	15	13,7
<b>Kennzahlenvergleich</b>	17,9	16,5
<b>Methodenkombinationen</b>	16	14,1



### Leistungsentgelt für Gruppen

Leistungsentgelt für Gruppen gibt es in den meisten Betrieben nicht (BR 74%, PM 81%). Am ehesten findet man entsprechende Regelungen dort, wo die Methode „Kennzahlenvergleich“ angewandt wird, deutlich seltener bei Zielvereinbarungen und bei Leistungsbeurteilungen.

**Tabelle 22: Leistungsentgelt für Gruppen** (Angaben in Prozent)

	Betriebsräte	Personalmanagement
Ja, bei Zielvereinbarungen	7	4
Ja, bei Kennzahlenvergleich	14	12
Ja, bei Beurteilen	9	5
Nein	74	81

### Welche Systeme der Leistungsbeurteilung werden genutzt

Wenden wir uns den einzelnen Methoden und ihrer betrieblichen Ausgestaltung noch etwas genauer zu. Bei der Methode „Beurteilen“ kann laut ERA-TV das von den Tarifparteien empfohlene System genutzt werden (Anlage 4), oder die Betriebsparteien verständigen sich auf ein eigenes Beurteilungsverfahren. In der großen Mehrzahl der Betriebe wird auf die tarifliche Vorlage zurückgegriffen (BR 61%, PM 70%), etwa ein Drittel der Betriebe hat ein eigenes System entwickelt. Die Wahrscheinlichkeit eines eigenen betrieblichen Beurteilungssystems steigt mit zunehmender Betriebsgröße.

**Tabelle 23: Welches Beurteilungssystem wird eingesetzt?** (Nur Betriebe, die die Methode anwenden; Angaben in Prozent)

	Betriebsräte	Personalmanagement
Das tariflich empfohlene Beurteilungssystem	61	70
Ein eigenes Beurteilungssystem	37	28
Weiß nicht	3	2

Wenn ein eigenes Beurteilungssystem angewandt wird, worin unterscheidet es sich dann vom tarifvertraglich vorgegebenen? In etwa zwei Drittel der Betriebe mit eigenem System werden andere Beurteilungsmerkmale genutzt, vielfach werden auch die Gewichtungen der Merkmale neu festgelegt. Das Konfliktlösungsverfahren wird demgegenüber seltener verändert. Betriebsräte geben deutlich häufiger als Personaler an, dass dem so sei. Sie rekrutieren sich vor allem aus Klein- und Mittelbetrieben mit weniger als 250 Beschäftigten.

**Tabelle 24: Veränderungen am tarifvertraglich empfohlenen Beurteilungssystem** (Nur Betriebe mit eigenem Beurteilungssystem; Angaben in Prozent)

	Betriebsräte	Personalmanagement
Andere Beurteilungsmerkmale	67	66
Andere Gewichtungen	57	86
Anderes Konfliktlösungsverfahren	27	9

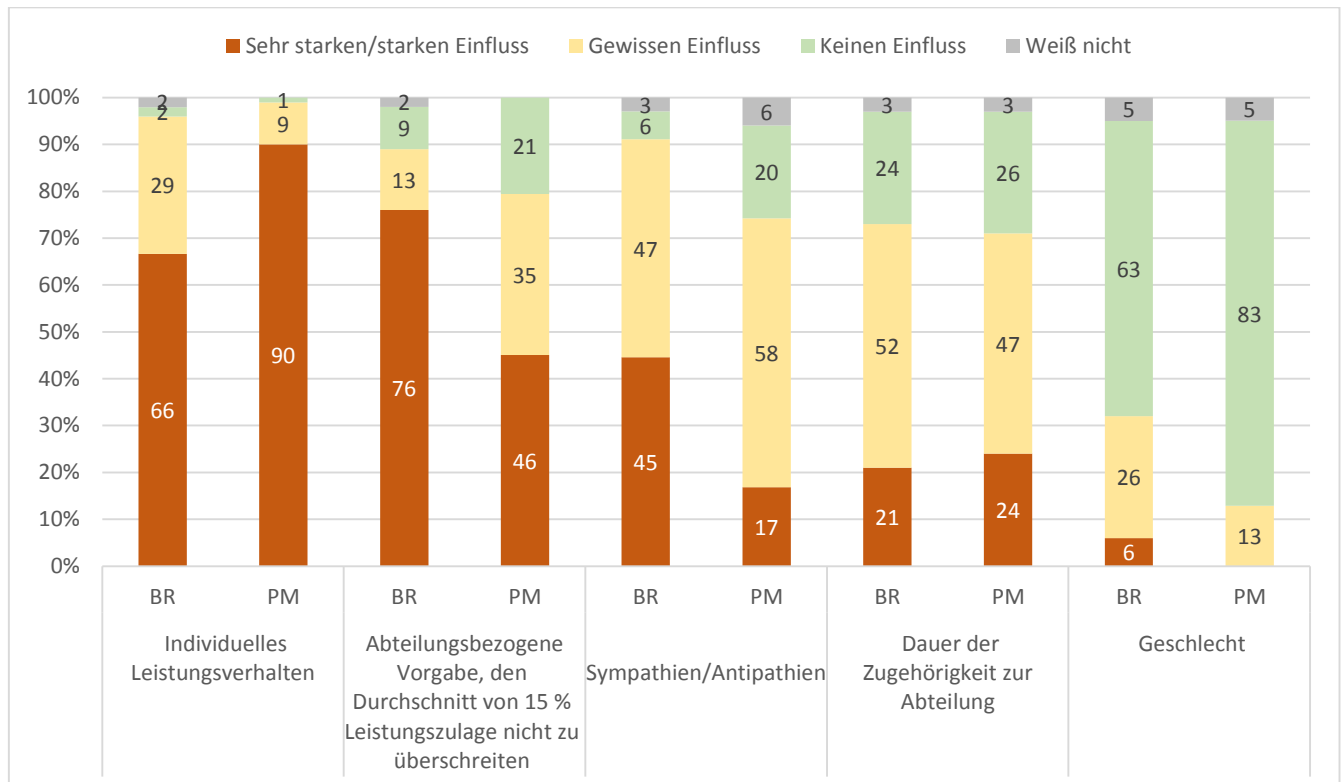
### *Einflussfaktoren auf die Höhe und Verteilung der Leistungszulage*

Die Leistungsbeurteilung ist die verbreitetste, gleichwohl auch eine nicht unbedingt beliebte Methode. Ihr wird u. a. nachgesagt, dass auf die Höhe und die Verteilung der Leistungszulage neben dem tarifvertraglich vorgesehenen individuellen Leistungsergebnis bzw. Leistungsverhalten auch ganz andere Faktoren einwirken, die mit Leistung wenig zu tun haben, etwa abteilungsbezogene Vorgaben, den Durchschnitt von 15% nicht zu überschreiten, oder auch persönliche Sympathien und Antipathien, die Dauer der Betriebs- bzw. Abteilungszugehörigkeit, möglicherweise auch das Geschlecht.

Wir haben danach gefragt, wie stark sie den Einfluss dieser genannten Faktoren gewichten. Im Ergebnis zeigt sich folgendes:

- Dem individuellen Leistungsverhalten wird beiderseits mehrheitlich großes Gewicht beigemessen, die Betriebsräte machen jedoch häufiger Einschränkungen und antworten mit „teils, teils“.
- Daneben wirkt jedoch ein zweiter, aus Sicht der Betriebsräte sogar noch wichtigerer Faktor auf die Verteilung der Leistungszulage ein: die Budgetierung des Volumens auf abteilungsdurchschnittlich 15%. 76% der Betriebsräte sprechen diesem einen starken bzw. sehr starken Einfluss zu, von den Vertreter/innen des Personalmanagements sind es knapp die Hälfte, ein weiteres Drittel konzidiert, dass hiervon immerhin ein gewisser Einfluss ausgeht.
- Sympathien und Antipathien wirken sich nach Meinung von knapp der Hälfte der Betriebsräte ebenfalls stark aus, aus Sicht des Personalmanagements ist der Subjektivitätsvorwurf eher nicht berechtigt. Von 58% wird den persönlichen Sympathien und Antipathien zwar ein gewisser Einfluss auf die Leistungsbeurteilung zuerkannt, stark ist er jedoch nur nach Meinung einer Minderheit von 17%.
- Weitestgehend gleich eingeschätzt wird demgegenüber die „Dauer der Zugehörigkeit zur Abteilung“. Betriebsräte und Personaler unterscheiden sich diesbezüglich in ihrem Antwortverhalten nicht. Ca. 20% geben an, dieser Faktor habe (sehr) starkes Gewicht, etwa die Hälfte billigt ihm einen gewissen Einfluss zu, etwa ein Viertel sieht keinen Einfluss.
- Einig sind sich die Betriebsparteien mehrheitlich zudem darin, dass das Geschlecht auf das Beurteilungsergebnis keinen Einfluss hat. 83% der Personaler und 63% der Betriebsräte sehen dies so. Eine Minderheit von 6% der Betriebsräte, jedoch niemand aus dem Personalmanagement ist gegenteiliger Ansicht, 26% sehen einen gewissen Einfluss (PM 13%).

**Abbildung 9: Reale Einflussgrößen auf die Höhe bzw. Verteilung der Leistungszulagen** (Nur Betriebe, die die Methode „Beurteilen“ anwenden; Angaben in Prozent)



### *Nicht entgeltrelevante Zielvereinbarungen*

Obwohl die Verbreitung von Zielvereinbarungen weit hinter den Erwartungen der wissenschaftlichen Fachwelt wie vieler Praktiker zurückbleibt, spielen sie in den Betrieben vielfach doch eine größere Rolle, als dies auf den ersten Blick erscheinen mag. Nicht selten sind sie eine Komponente in Kombinationsmodellen, vornehmlich allerdings bei unteren und mittleren Führungskräften oder im außertariflichen Bereich, selten bei operativen Tarifbeschäftigten. Gleichwohl werden Ziele auch mit Tarifbeschäftigten vereinbart, sie sind jedoch hier fast durchweg nicht relevant für die Ermittlung des Leistungsentgelts. In einer Reihe von Großbetrieben sind etwa Zielvereinbarungen integraler Teil des Mitarbeitergesprächs, die Leistungsbeurteilung als eigenständiger Akt ist jedoch davon abgekoppelt. In der Systematik der Leistungsentgeltmethoden sind diese deshalb der Methode „Beurteilen“ zugeordnet.

Um den tatsächlichen Stellenwert von Zielvereinbarungen etwas näher zu kommen, haben wir direkt danach gefragt, wie hoch der Anteil der Beschäftigten ist, mit denen *nicht entgeltrelevante* Zielvereinbarungen abgeschlossen werden. 17% der Personaler und 36% der Betriebsräte können hierüber keine Auskunft geben und antworten mit „weiß nicht“. Jene, die Angaben machen, geben zu etwas mehr als einem Drittel an, in ihrem Unternehmen gäbe es diese nicht. Wo es sie gibt, und das sind etwa die Hälfte aller Betriebe, ist der Beschäftigtenanteil, mit denen sie vereinbart werden, recht hoch. Er liegt nach Angaben der Betriebsräte bei durchschnittlich 43%, nach jenen des Personalmanagements bei 38%. Zielvereinbarungen spielen demnach durchaus auch im

Tariffbereich in der Personalführung und -entwicklung eine Rolle, weitgehend irrelevant sind sie dagegen für die Ermittlung des Leistungsentgelts.

#### *Akzeptierte Kriterien bei der Differenzierung des Leistungsentgelts*

Bei der Differenzierung von Leistung können unterschiedliche Merkmale in Anschlag gebracht werden, denen verschiedene Leistungsbegriffe zugrunde liegen, etwa ein aufwandsbezogener, ein ergebnisbezogener oder ein verhaltensbezogener. Wir haben danach gefragt, welche Kriterien nach Meinung des Personalmanagements bzw. der Betriebsräte mit welchem Gewicht in die Bewertung der Arbeitsleistung eingehen sollen und dabei unterschieden zwischen

- Markterfolg,
- Output bzw. Arbeitsergebnis (z. B. Stückzahl),
- Einsatz bzw. Aufwand,
- Verhältnis von Aufwand und Ergebnis,
- Leistungsverhalten,
- Eigenschaften der Person,
- Qualität der Aufgabenerledigung ,
- messbare Kennziffern,
- Zielerreichungsgrad.

Im Ergebnis zeigt sich Folgendes:

- Nahezu unbestritten ist, dass die „Qualität der Aufgabenerledigung“ und damit eine spezielle Form eines ergebnisbezogenen Leistungsbegriffs eine starke Bedeutung haben sollte. 94% (BR) bzw. 97% (PM) der Befragten vertreten diese Meinung. Dieses Kriterium steht bei beiden Betriebsparteien auch auf dem ersten Rangplatz.
- Identisch ist der Rangplatz auch hinsichtlich des am wenigsten geschätzten Differenzierungskriteriums: dem Markterfolg. Laut ERA als Merkmal der Leistungsdifferenzierung ausdrücklich ausgeschlossen, steht er dann auch an letzter Stelle. Allerdings: Seitens des Personalmanagements sind immerhin 25% der Meinung, dieser Faktor solle sehr stark bzw. stark in die Leistungsdifferenzierung eingehen und selbst von den Betriebsräten sind es noch 12%.
- Geringes bis kein Gewicht haben sollten aus Mehrheitssicht der Personaler neben dem Markterfolg auch die Eigenschaften der Person, eine Einschätzung, welche die Betriebsräte ebenfalls mehrheitlich teilen.
- Alle weiteren Leistungsmerkmale, seien sie aufwands-, ergebnis- oder verhaltensbezogen oder Kombinationen davon, sind dagegen im Personalmanagement mehrheitsfähig. Verglichen mit den Betriebsräten scheint eine am Aufwand orientierte Logik etwas weniger starken Rückhalt zu genießen als eine ergebnisbezogene. Aber „Arbeitsaufwand/Arbeitseinsatz“ wollen gleichwohl 70% sehr stark bzw. stark berücksichtigt sehen und die „Bewertung des gesamten Arbeitsverhaltens“ 73%. Insofern findet die These, wonach arbeitgeberseitig eine ergebnisbezogene Leistungsdifferenzierung einer aufwands- bzw. verhaltensbezogenen klar vorgezogen würde, keine Bestätigung.
- Bei den Betriebsräten steht neben der Qualität der Aufgabenerledigung der Arbeitseinsatz bzw. Arbeitsaufwand sowie das Leistungsverhalten im Vorder-

grund (84% bzw. 73% sehr stark/stark). Mit deutlichem Abstand folgenden Arbeitsergebnis/Output sowie das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis (Input zu Output; 55% bzw. 53%).

- Wenig Sympathie findet bei ihnen dagegen eine Orientierung am Zielerreichungsgrad, sei dieser bewertet oder gemessen. An messbaren Kennziffern sind die Betriebsräte offensichtlich auch nicht (mehr) so stark interessiert wie ehemals. Jedenfalls gibt nur noch knapp die Hälfte an, jene sollten bei der Bewertung der Arbeitsleistung mit (sehr) starkem Gewicht einfließen, fast ebenso so viele können dem wenig bis nichts abgewinnen. Mehr Zuspruch haben Kennziffern bei den Personalern. 66% wollen sie sehr stark oder stark berücksichtigt sehen und lediglich 5% gar nicht.

**Tabelle 25: In der Bewertung der Arbeitsleistung zu berücksichtigende Faktoren**  
(Angaben in Prozent)

*Frage: Welche Kriterien sollen nach Meinung des Betriebsrats/Personalmanagements in die Bewertung der Arbeitsleistung mit welchem Gewicht einfließen?*

		Rangplatz	Sehr stark/ stark	Weniger stark/ schwach	Gar nicht	Weiß nicht
<b>Qualität der Aufgabenerledigung</b>	BR	1	94	5	0	1
	PM	1	97	2	0	0
<b>Arbeitseinsatz/Arbeitsaufwand</b>	BR	2	84	14	1	1
	PM	5	79	17	2	2
<b>Bewertung des gesamten Leistungsverhaltens</b>	BR	3	73	22	2	3
	PM	2	87	12	1	0
<b>Arbeitsergebnis/Output (z. B. Stückzahl)</b>	BR	4	55	42	2	1
	PM	3	79	17	2	2
<b>Verhältnis von Aufwand und Ergebnis (Input zu Output)</b>	BR	5	53	39	3	5
	PM	4	72	22	4	2
<b>Messbare Kennzahlen</b>	BR	6	49	34	10	8
	PM	6	66	27	5	3
<b>Eigenschaften der Person</b>	BR	7	30	42	25	2
	PM	8	29	56	15	0
<b>Gemessener oder bewerteter Zielerreichungsgrad</b>	BR	8	30	50	14	7
	PM	7	62	29	6	2
<b>Markterfolg</b>	BR	9	12	56	26	6
	PM	9	29	55	15	2

### *Funktionen des Leistungsentgelts*

Der leistungsvariablen Vergütung werden unterschiedliche Funktionen zugeschrieben, von denen die in der Literatur am meisten genannten die Anreiz- bzw. Motivationsfunktion sowie die Gerechtigkeitsfunktion sind. Daneben werden häufig die Steigerung der Produktivität sowie eine Erhöhung der Identifikation mit Unternehmenszielen genannt. Wir haben eine Liste weiterer, in der einschlägigen Literatur diskutierter Funktionen zusammengetragen, die auch den unterschiedlichen Perspektiven der Betriebsparteien auf das Leistungsentgelt Rechnung trägt. Sie umfasst:

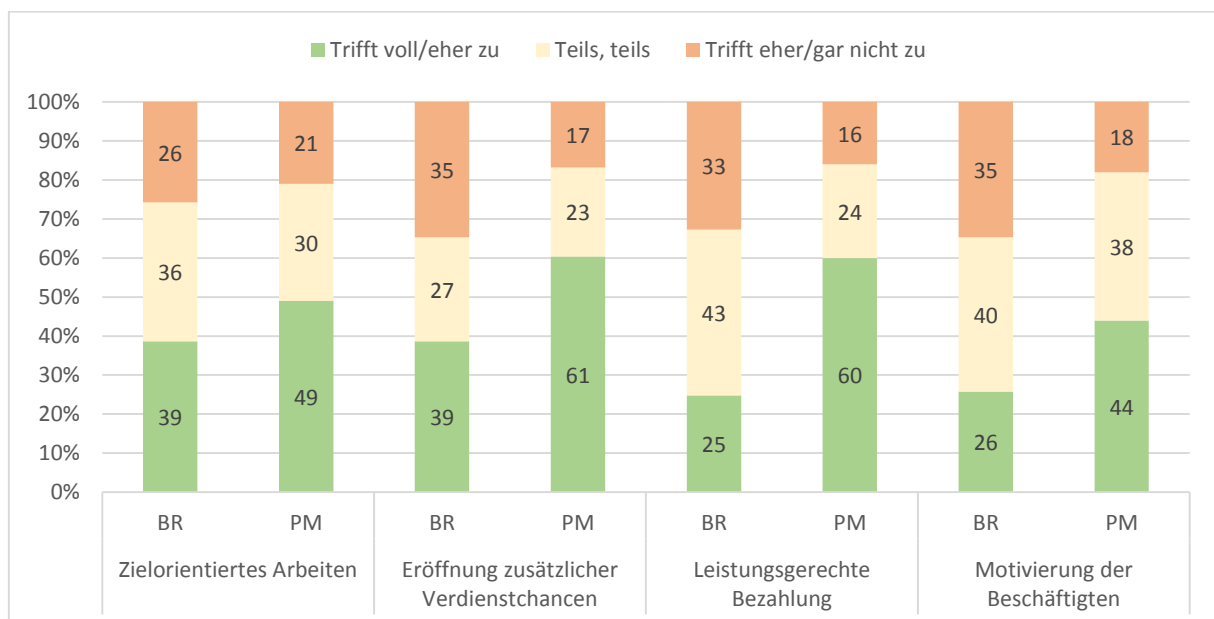
- die Anreiz- bzw. Motivationsfunktion
- die Produktivitäts-/Effizienzfunktion
- die Orientierungsfunktion für das Arbeitshandeln
- die Kommunikationsfunktion
- die Personalentwicklungs- bzw. Selektionsfunktion
- die Entgeltfunktion durch Eröffnung zusätzlicher Verdienstchancen
- die Funktion der Herstellung von Leistungsgerechtigkeit
- die ideologische Funktion (Leistungsideologie/unternehmerisches Denken),
- die Leistungsbegrenzungsfunktion.

Die Meinungen, ob bzw. in welchem Maße die leistungsvariable Vergütung diese Funktionen in den jeweiligen Betrieben tatsächlich erfüllt, differieren zwischen beiden Befragungsgruppen teilweise beträchtlich, hinsichtlich einzelner Funktionen unterscheiden sich die Angaben dagegen nur wenig.

Aus der Perspektive des Personalmanagements ist am häufigsten als „voll“ bzw. „eher zutreffend“ angegebene Funktion die der Eröffnung zusätzlicher Verdienstchancen für die Beschäftigten (61%). Diese Funktion nimmt auch bei den Betriebsräten einen vorderen Rangplatz ein (Rang 2), als voll oder eher zutreffend bewerten dies aber erheblicher weniger (39%). Noch größer sind die Unterschiede hinsichtlich der Funktion Leistungsgerechtigkeit herzustellen. Während die Personaler diese Funktion zu 60% (eher) erfüllt sehen, liegt der entsprechende Anteil bei den Betriebsräten bei lediglich 25%. Nicht allzu weit auseinander liegen beide Seiten dagegen hinsichtlich der Förderung zielorientierter Arbeit. Diese Funktion sehen 49% der Personaler als voll oder eher erfüllt an, von den Betriebsräten sind es 39%. Statistisch signifikant ist dieser Unterschied nicht. Weit auseinander liegen die Einschätzungen dagegen wieder hinsichtlich der Motivationsfunktion, die 44% der Personaler eher gewährleistet sehen, die Betriebsräte dagegen nur zu 26%.

**Abbildung 10: Funktionen des Leistungsentgelts in den Betrieben**  
(Angaben in Prozent; Teil 1)

*Frage: Welche Funktionen hat Ihrer Einschätzung nach das Leistungsentgelt in Ihrem Betrieb?*

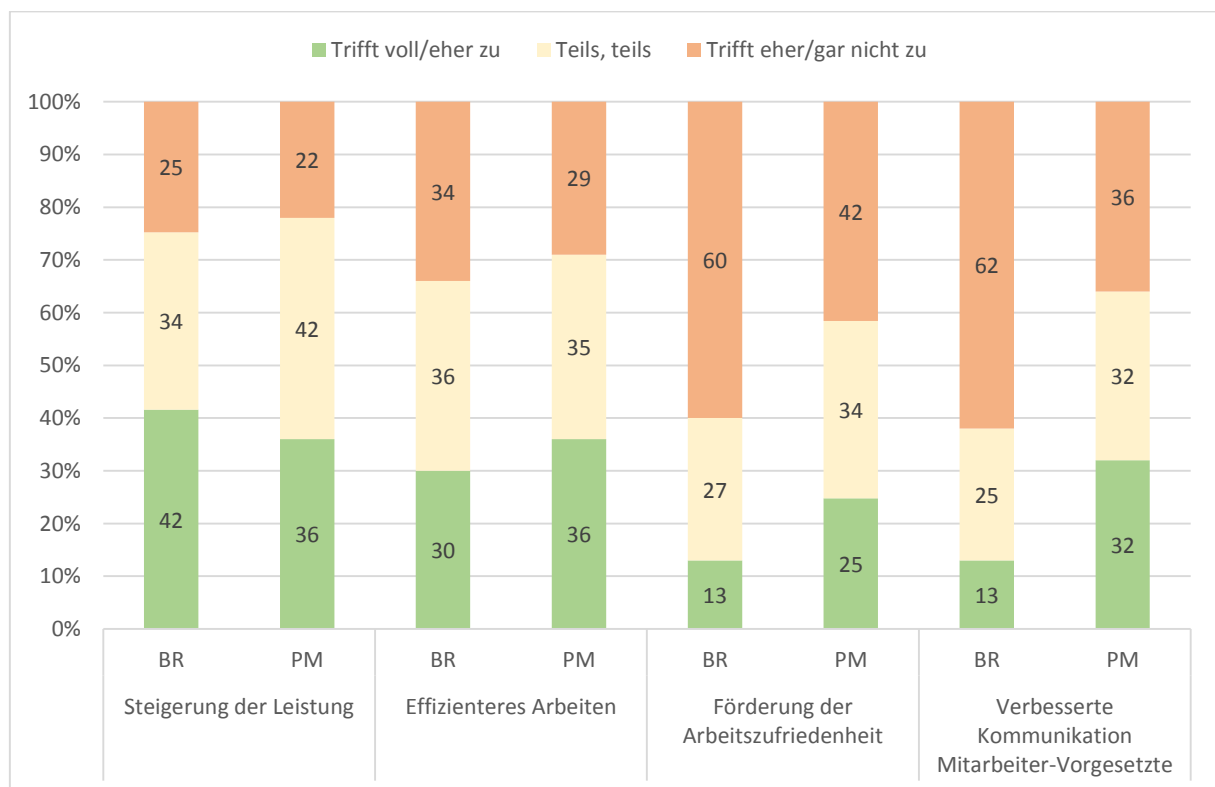


Keine signifikanten Unterschiede gibt es hinsichtlich der Einschätzungen, ob die leistungsvariable Vergütung die Produktivitäts-/Effizienzfunktion erfüllt („Effizienteres Arbeiten“/„Steigerung der Leistung“). Eine relative Mehrheit beider Befragungsgruppen ist der Meinung, dies sei der Fall. Etwa ein Viertel ist gegenteiliger Meinung. Skeptischer wird beurteilt, ob die Leistungsvergütung effizientere Arbeit befördert. Diesbezüglich halten sich die beiden Pole annähernd die Waage.

Zur Förderung der Arbeitszufriedenheit trägt die Leistungsentlohnung nach Meinung der Mehrheit beider Betriebsparteien jedoch eher nicht bei. 60% der Betriebsräte und 42% der Personaler sehen diese Funktion jedenfalls als nicht erfüllt an und nur eine Minderheit von 13% (BR) bzw. 25% (PM) ist gegenteiliger Meinung. Auch eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiter/innen kann die große Mehrheit der Betriebsräte nicht erkennen. Die Vertreter/innen des Personalmanagements sehen dies etwas positiver, sind diesbezüglich jedoch geteilter Meinung. Jeweils etwa ein Drittel sieht diese Funktion als (eher) erfüllt bzw. (eher) nicht erfüllt an oder schließt sich der Mittelposition an und wartet mit „teils, teils“.

**Abbildung 11: Funktionen des Leistungsentgelts in den Betrieben**  
(Angaben in Prozent; Teil 2)

Frage: Welche Funktionen hat Ihrer Einschätzung nach das Leistungsentgelt in Ihrem Betrieb?



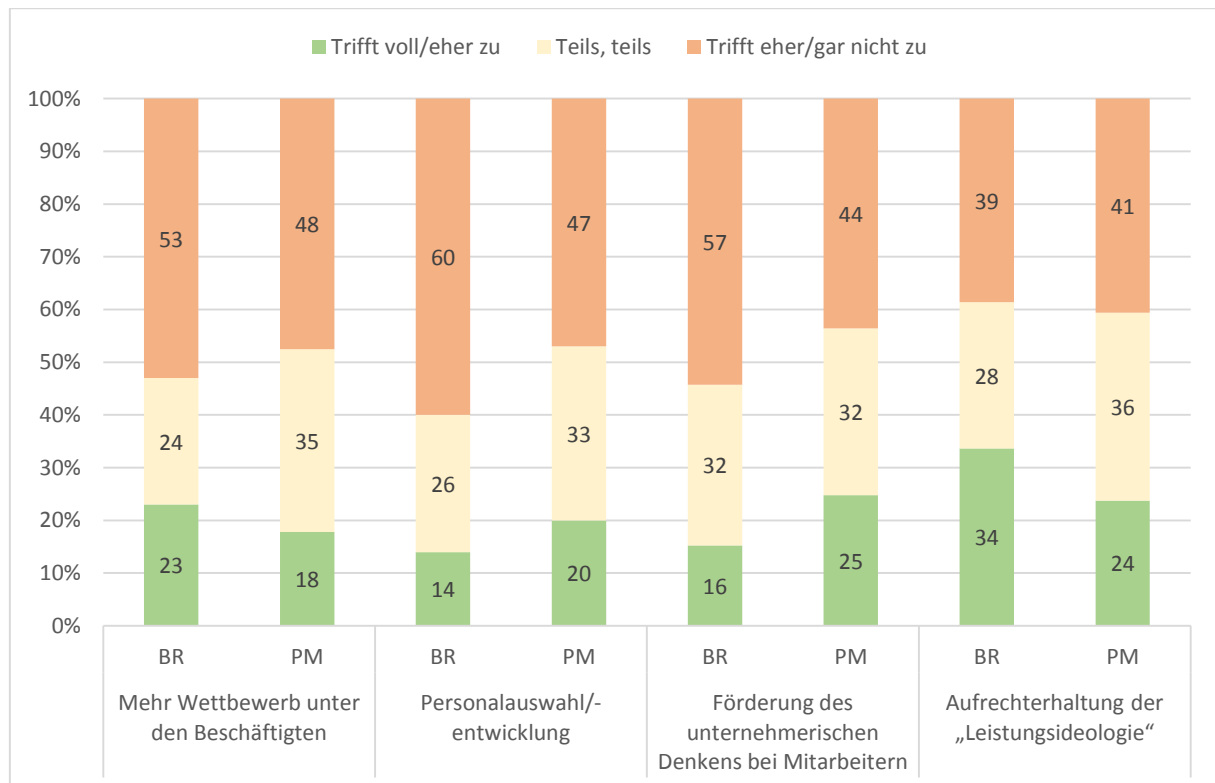
Mehr Wettbewerb unter den Beschäftigten gibt es nach Mehrheitsmeinung beider Seiten durch die leistungsvariable Vergütung nicht. Eine Selektionsfunktion erfüllt das Leistungsentgelt in den meisten Betrieben ebenfalls nicht. Als Instrument der Personalauswahl bzw. Personalentwicklung fungiert es nur in maximal einem Fünftel der Betriebe.

Auch die Ideologiefunktion scheint nur eingeschränkt wirksam zu sein. Lediglich 16% der Betriebsräte stimmen (eher) der Meinung zu, hierdurch würde das unternehmeri-

sche Denken bei den Beschäftigten gefördert. Die Personalmanager/innen sind diesbezüglich etwas optimistischer, die überwiegende Mehrheit tendiert jedoch in die gegenteilige Richtung. Dass das Festhalten an der Leistungsvergütung der Aufrechterhaltung der „Leistungsideologie“ dient, wird von etwa einem Drittel der Betriebsräte und einem Viertel der Personalmanager bestätigt, anteilig mehr sind jedoch der Meinung, dies träfe eher nicht zu.

**Abbildung 12: Funktionen des Leistungsentgelts in den Betrieben**  
(Angaben in Prozent; Teil 3)

Frage: Welche Funktionen hat Ihrer Einschätzung nach das Leistungsentgelt in Ihrem Betrieb?



Aus gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Perspektive sollen Leistungsentgelte vor allem drei Funktionen haben: (1) zusätzliche Verdienstchancen eröffnen, (2) eine leistungsgerechte Bezahlung sicherstellen und (3) die Leistungsverausgabung begrenzen bzw. zu einem kontrollierten Verhältnis von Lohn und Leistung beitragen. Dass die leistungsvariable Vergütung zusätzliche Verdienstchancen eröffnet, wird von ihnen, wie bereits dargestellt, mehrheitlich bestätigt. Eher bezweifelt wird dagegen schon, ob sie in der Lage sind Leistungsgerechtigkeit herzustellen. Noch weitaus skeptischer fällt die Beurteilung der Leistungsbegrenzungsfunktion aus. Gerade einmal 7% der Betriebsräte sind der Meinung, die Leistungsentgeltsysteme in ihrem Betrieb trügen zur Begrenzung der Leistungsverausgabung bzw. des Leistungsdrucks bei. Die Einschätzung wird vom Personalmanagement geteilt. Ihre Antworten fallen nahezu identisch aus.

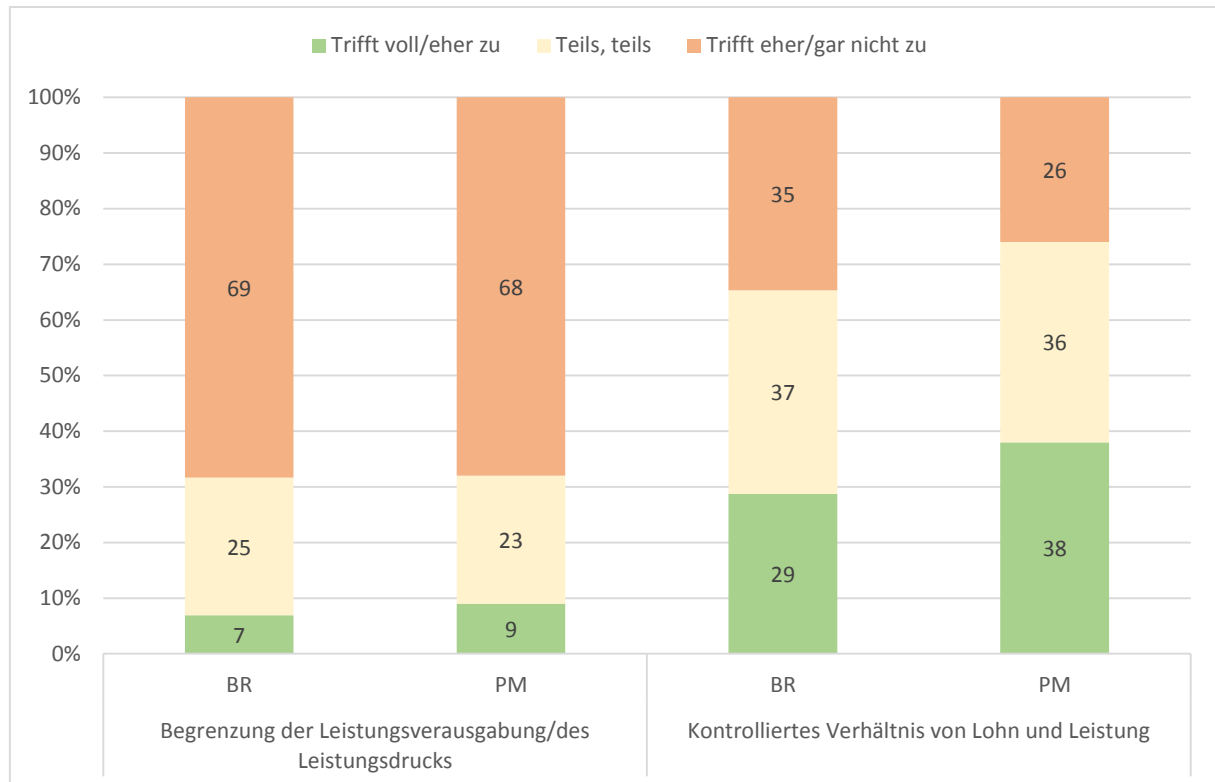
Mehr Zustimmung erfährt das Statement, das Leistungsentgelt würde zu einem kontrollierten Verhältnis von Lohn und Leistung beitragen. Bei den Betriebsräten liegt der Anteil, der diese Meinung teilt, bei 29%, es überwiegen jedoch weiterhin jene, die diese Meinung nicht vertreten. Die Personalmanager/innen sehen dies positiver. 38%



stimmen eher zu, 26% lehnen eher ab, etwas mehr als Drittel nimmt die Mittelposition ein.

**Abbildung 13: Funktionen des Leistungsentgelts in den Betrieben**  
(Angaben in Prozent; Teil 4)

Frage: Welche Funktionen hat Ihrer Einschätzung nach das Leistungsentgelt in Ihrem Betrieb?



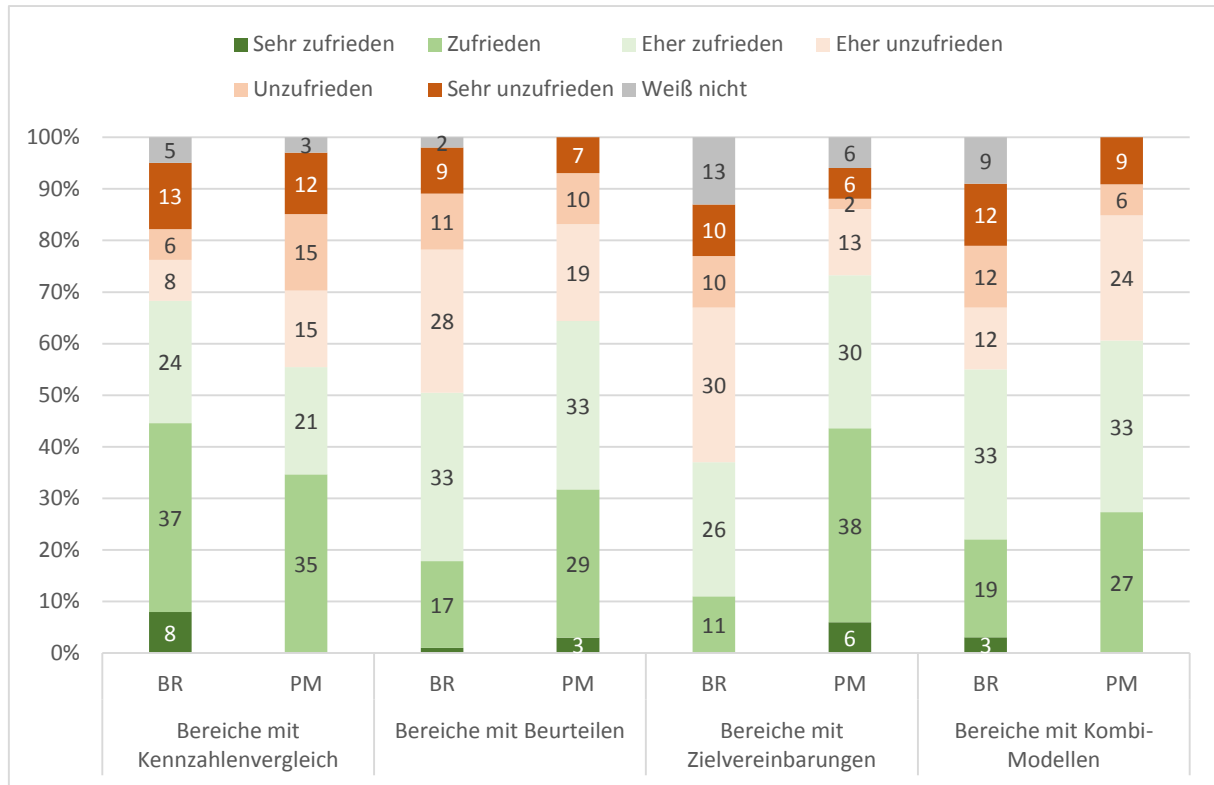
### Zufriedenheit mit den jetzigen tariflichen Regelungen zur Leistungsvergütung und ihrer Anwendung

Angesichts der nur bedingt erfüllten Funktionen wundert es wenig, dass die Betriebsparteien mit ihrem jetzigen System der Leistungsvergütung nur bedingt zufrieden sind. Die Unzufriedenen sind zwar nicht in der Mehrheit, ihr Anteil liegt jedoch recht hoch und er differiert, je nachdem um welche Methode es geht.

Mit den Regelungen zum Kennzahlenvergleich und ihrer betrieblichen Anwendung zeigt sich die große Mehrheit der Betriebsräte (69%) bei denen die Methode auch angewandt wird zufrieden. Die Personalmanager/innen sind gespalten. 56% sind (eher) zufrieden, 42% (eher) unzufrieden. Bei der Methode „Beurteilen“ verhält es sich umgekehrt. Mit ihr sind 65% der Personaler/innen zufrieden, 36% äußern ihre Unzufriedenheit. In diesem Fall sind die Betriebsräte stärker gespalten: die eine Hälfte zeigt sich zufrieden, die andere unzufrieden. Die selten angewandten Zielvereinbarungen wiederum sind bei vielen Betriebsräten unbeliebt, genießen dagegen im Personalmanagement breites Ansehen. Bei Kombinationsmodellen unterscheiden sich die Angaben beider Betriebsparteien nur wenig. Etwas mehr als die Hälfte zeigt sich zufrieden, die andere Hälfte ist eher unzufrieden oder hat sich keine Meinung gebildet. Statistisch

signifikante Unterschiede nach Betriebsgröße lassen sich mit Ausnahme bei der Methode „Zielvereinbarungen“ keine finden. Je größer die Betriebe sind, desto eher sind sie akzeptiert.

**Abbildung 14: Zufriedenheit des Personalmanagements bzw. der Betriebsräte mit den jetzigen Regelungen zur Leistungsvergütung und ihrer Anwendung** (Betriebe, in denen die jeweilige Methode angewandt wird; Angaben in Prozent)



### Geplante Veränderungen

Das relativ hohe Maß an Unzufriedenheit korrespondiert gleichwohl nicht mit einem entsprechend ausgeprägten Veränderungsimpuls. Er ist bei den Betriebsräten noch verhaltener als bei den Personalmanagern. Während 25% der Betriebsräte die Frage, ob Initiativen zur Veränderungen am System der Leistungsentlohnung geplant sind, mit „ja“ beantworten, sind es bei den Personalverantwortlichen 38%. Die große Mehrheit plant somit keine Veränderungen. Während bei den Betriebsräten kein Zusammenhang von Veränderungsplanungen und Betriebsgröße existiert, lässt sich ein solcher bei den Vertretern des Personalmanagements nachweisen. Je größer die Betriebe, desto ausgeprägter das Veränderungsinteresse bzw. die entsprechenden Planungen. Die Personalleitungen in Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten zeigen zu 25% Veränderungsplanungen an, jene in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten zu 63%.

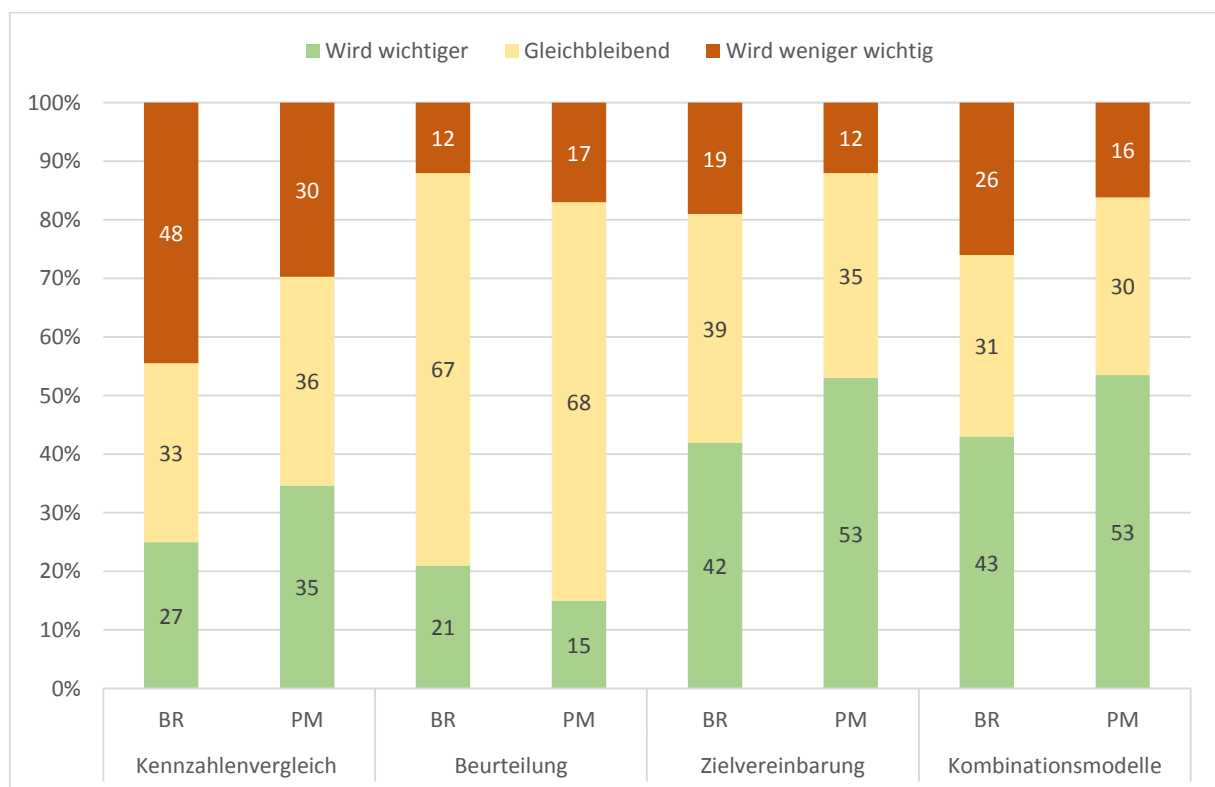
### Zukunftstauglichkeit der Leistungsentgeltmethoden

Auch die Methoden der Leistungsvergütung erleben Moden und eine, bereits vor zwanzig Jahren einsetzende, waren Zielvereinbarungen. Sie haben, wie gezeigt, trotz der mit ERA eröffneten Möglichkeiten im Tarifbereich bisher wenig Verbreitung gefunden. Gleichwohl wird ihnen – zusammen mit Kombinationsmodellen – am häufigsten

eine wachsende Bedeutung in der Zukunft vorausgesagt. Das sehen im Übrigen beide Betriebsparteien ähnlich. Etwas mehr als die Hälfte der Personalmanager/innen geht davon aus, dass Zielvereinbarungen sowie Kombinationsmodelle in Zukunft wichtiger werden, 12% bzw. 16% sind gegenteiliger Meinung, etwa ein Drittel sieht keine Veränderungen für die Zukunft. Dem Kennzahlenvergleich wird demgegenüber mehrheitlich – vor allem von den Betriebsräten – eine abnehmende Bedeutung vorhergesagt. 48% der Betriebsräte und 30% der Personalmanager gehen hiervon aus, 27% (BR) bzw. 35% (PM) sind gegenteiliger Meinung. Hinsichtlich der Methode „Beurteilen“ gehen die Betriebsparteien mehrheitlich von einer gleichbleibenden Bedeutung aus. Dass Kennzahlenvergleiche an Bedeutung verlieren, vermuten überdurchschnittlich viele Befragte kleinerer (< 250) bzw. größer (>1000) Betriebe. Bei allen anderen Methoden zeigt sich demgegenüber kein Zusammenhang mit der Betriebsgröße.

**Abbildung 15: Künftige Bedeutung der Methoden der Leistungsermittlung**  
(Angaben in Prozent)

*Frage: Wie beurteilen Sie Zukunftsfähigkeit der verschiedenen Methoden der Leistungsermittlung?*



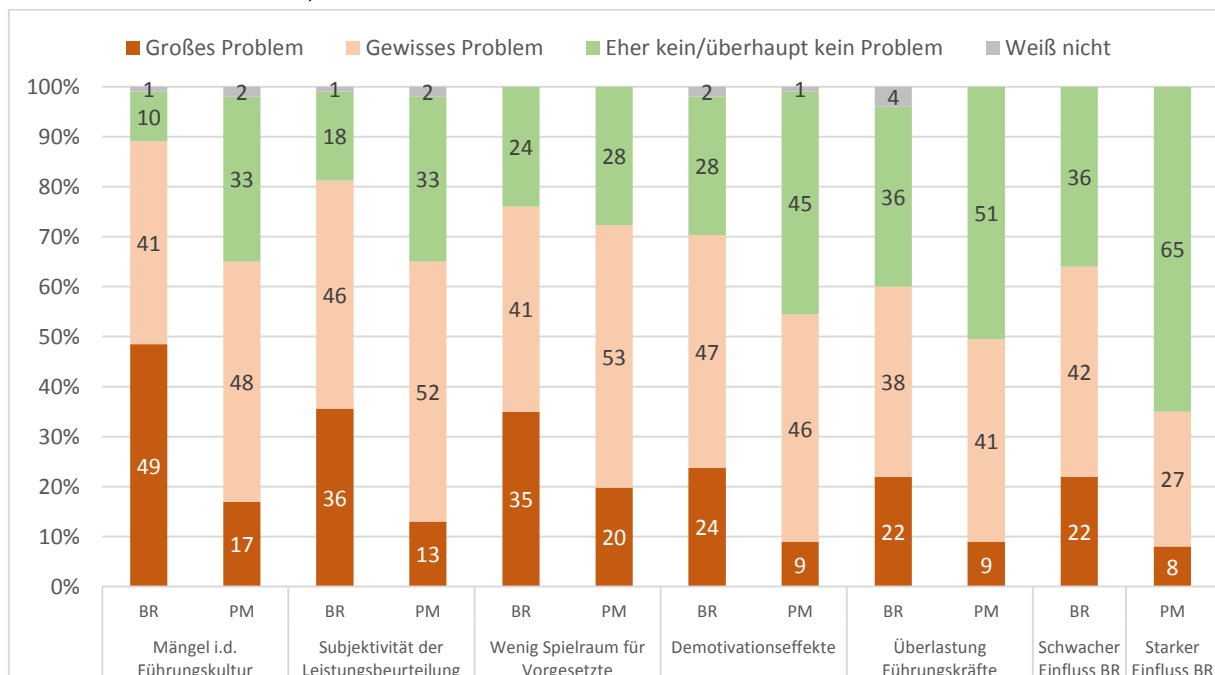
### *Herausforderungen im Leistungsentgelt*

Was sind aus Sicht der Betriebsparteien die größten Herausforderungen in der Leistungsentlohnung? Es gibt aus Sicht des Personalmanagements ein breites Spektrum an Herausforderungen, die als problematisch angesehen werden, jedoch nur wenige, die wirklich drängend erscheinen. Bei keinem der gelisteten Beispiele überschreitet bei den Personalern der Anteil, der dies für ein „großes Problem“ hält, die 20%-Quote. Die Bewertung „gewisses Problem“ wird dagegen recht häufig vergeben. Fünf der von uns genannten zwölf Herausforderungen wird mehrheitlich attestiert, sie stellen eher kein oder gar kein Problem dar: Eine Leistungsüberforderung der Beschäftigten durch den

Entgeltanreiz, Desinteresse der Beschäftigten, die Überlastung der Führungskräfte, das Verhältnis von Aufwand und Ertrag sowie ein zu starker Einfluss des Betriebsrats.

Die Sicht der Betriebsräte auf das Leistungsentgelt ist demgegenüber „problemhaltiger“. Sie sehen drei Herausforderungen, bei denen der Anteil, der ein großes Problem sieht, jenen überschreitet, der dies als eher kein oder überhaupt kein Problem ansieht. An erster Stelle stehen Mängel in der Führungskultur. Fast die Hälfte der Betriebsräte stuft dies als großes Problem ein, 41% als gewisses und lediglich 10% als eher kein bzw. überhaupt keines. Auch die Personalmanager sehen diesbezüglich Defizite. Bei ihnen liegt der Anteil, der hierin ein großes Problem sieht, jedoch mit 17% deutlich niedriger. Was einem erheblichen Teil der Betriebsräte ebenfalls große Probleme bereitet ist die Subjektivität der Leistungsbeurteilung, die häufig als „Nasenprämien“ angesehen wird. 36% der Betriebsräte, aber lediglich 13% der Personalverantwortlichen sehen dies so. Ein drittes Problem ist aus Betriebsratsperspektive der geringe Spielraum, den die Vorgesetzten im Leistungsentgelt haben. Ein Drittel stuft dies als ein großes Problem ein. Auch aus Sicht nicht weniger Personaler stellt dies ein Problem dar, es steht in ihrer „Problemliste“ immerhin an erster Stelle. Allerdings ist der Prozentsatz, der es als großes Problem ansieht, mit 20% wiederum deutlich geringer und zudem sieht es eine relative Mehrheit von 28% dezidiert nicht so.

**Abbildung 16: Herausforderungen im Leistungsentgelt aus Sicht des Personalmanagements bzw. der Betriebsräte** (Angaben in Prozent; Teil 1)

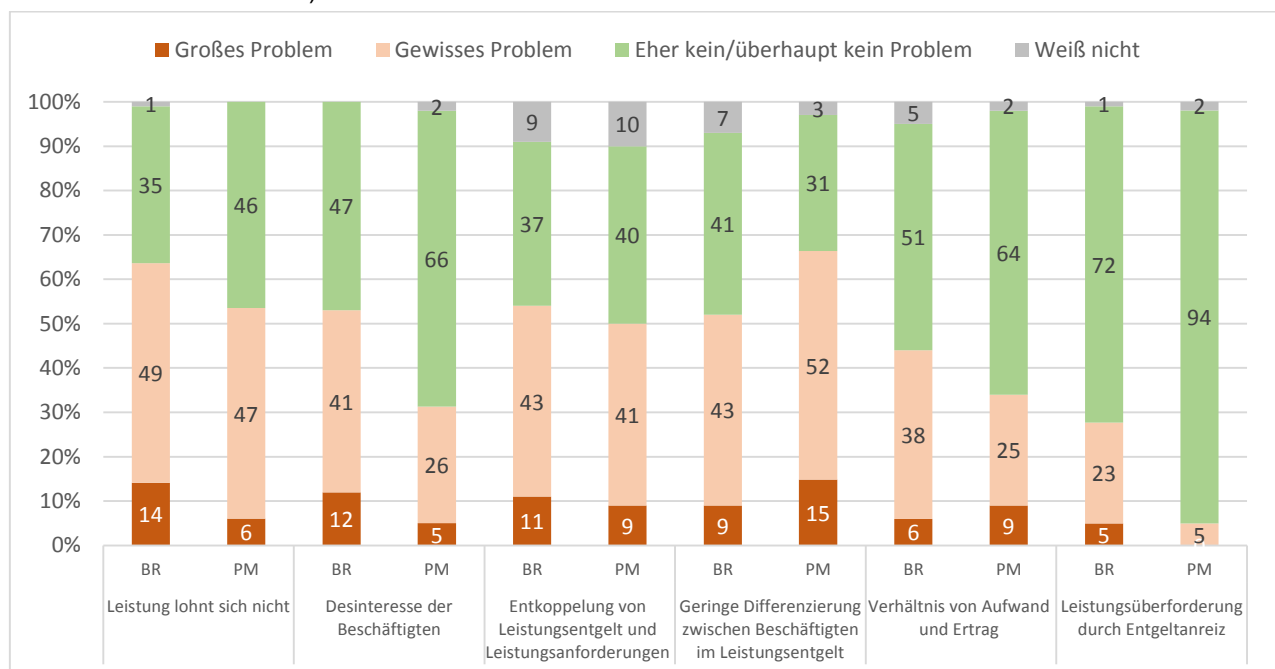


Dass sich Leistung nicht lohnt, wird nur von einer relativ kleinen Minderheit der Betriebsräte wie der Personalmanager als großes Problem angesehen, ebenso wie das (Des-)Interesse der Beschäftigten. Dass sich Leistungsentgelt und Leistungsanforderungen aus Sicht der Befragten weitgehend entkoppelt haben, wurde bereits angesprochen. Für die Intensivierung der Leistungsanforderungen wird das Leistungsentgelt, wie dargestellt, nur von wenigen verantwortlich gemacht. Als großes Problem wird diese Entkoppelung allerdings weder von den Personalern noch von den Betriebsräten empfunden. Beide Seiten halten dies nur zu etwa 10% für ein großes Problem, etwa

40% dagegen für eher keines, der Rest für ein gewisses. Das Leistungsentgelt als Instrument der Leistungsbegrenzung scheint bei den Betriebsräten weitgehend abgeschrieben zu sein.

Die geringere Differenzierung des Leistungsentgelts zwischen den Beschäftigten bedrückt die Vertreter des Personalmanagements etwas mehr als die Betriebsräte, für ein großes Problem halten es wenige. In noch stärkerem Maße gilt dies für das Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Eine absolute Mehrheit beider Seiten sieht darin kein Problem. Dass der Entgeltanreiz zu Leistungsüberforderungen führt wird schließlich von der großen Mehrheit sowohl der Betriebsräte als auch der Personalmanager noch deutlicher zurückgewiesen. Es gibt zunehmenden Leistungsdruck, er ist jedoch nach Meinung von 72% der Betriebsräte und 94% der Personalmanager nicht auf das Leistungsentgelt zurückzuführen.

**Abbildung 17: Herausforderungen im Leistungsentgelt aus Sicht des Personalmanagements bzw. der Betriebsräte (Angaben in Prozent; Teil 2)**



## 5. Belastungsbewertung und Belastungsvergütung

Mit der Einführung von ERA war ein Systemwechsel in der Vergütung von Belastungen verbunden. War sie zuvor Teil der Arbeitsbewertung und damit des Grundentgelts, ist sie nun davon abgekoppelt und in eine von der Entgeltgruppe unabhängige Zulage verwandelt. Mit dem Systemwechsel war zugleich ein „Niveauwechsel“ verbunden, ab dem eine Belastungsvergütung erst in Frage kommt: Vergütet werden nur noch „höhere“ bzw. „hohe“ Belastungen, „mittlere“ sind im Grundentgelt pauschal abgegolten.

### *Durchführung von Belastungsbewertungen*

In der offiziellen Einführungsphase von ERA wurde die Neubewertung der Belastungen mitsamt der ggf. notwendigen betrieblichen Konkretisierungsarbeit vielfach vertagt. Man wollte erst die Arbeitsbewertung über die Bühne bringen, um sich dann den Belastungen zu widmen. Was ist zwischenzeitlich geschehen?

Belastungsbewertungen wurden unseren Befunden zufolge in den meisten Betrieben durchgeführt, in etwa einem Fünftel flächendeckend, in 42% (BR) bzw. 34% (PM) der Betriebe in vermuteten Problembereichen, in etwa einem Viertel der Betriebe fanden keine Belastungsbewertungen statt. In der Regel konzentrierten sich die Belastungsbewertungen, wo sie durchgeführt wurden, auf die Produktion/Werkstatt, sehr selten wurden Bürobereiche mit einbezogen.

Die Betriebsgröße hat auf die Durchführung von Belastungsbewertungen einen starken Einfluss. Verzichtet wurde auf die Durchführung von Belastungsbewertungen in fast der Hälfte mit weniger als 250 Beschäftigten, in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten dagegen in nur etwa einem Zehntel. In größeren Betrieben, vor allem im Fahrzeugbau, wurde zudem häufiger systematischer und flächendeckender vorgegangen als in kleineren. Die Bürobereiche wurden jedoch überall weitgehend ausgespart.

**Tabelle 26: Durchführung von Belastungsbewertungen** (Mehrfachnennungen möglich, Angaben in Prozent)

*Frage: Wurden in Ihrem Betrieb bei der ERA-Einführung oder danach Belastungsbewertungen zur Ermittlung einer Belastungszulage nach ERA durchgeführt?*

	Betriebsrat	Personalmanagement
<b>Flächendeckend</b>	23	18
<b>In vermuteten Problembereichen</b>	42	34
<b>In der Produktion/Werkstatt</b>	35	34
<b>In Bürobereichen</b>	5	1
<b>In keinem Bereich</b>	28	24
<i>davon</i>		
<b>0-249</b>	46	46
<b>250-499</b>	22	13
<b>500-999</b>	22	17
<b>1000 und mehr</b>	14	12
<b>Weiß nicht</b>	2	6

### Verbreitung von Belastungszulagen

Belastungszulagen werden der Befragung zufolge in etwa 60% aller Betriebe bezahlt, signifikant häufiger in Groß- als in Kleinbetrieben.

**Tabelle 27: Existenz von Belastungszulagen** (Angaben in Prozent)

*Frage: Gibt es in Ihrem Betrieb Belastungsstufen entsprechend der ERA-Bestimmungen?*

	Betriebsräte	Personalmanagement
<b>Ja</b>	<b>62</b>	<b>57</b>
<i>davon:</i>		
0-249	49	46
250-499	66	59
500-999	71	61
1000 und mehr	84	77
<b>Nein</b>	<b>35</b>	<b>41</b>
<b>Weiß nicht</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

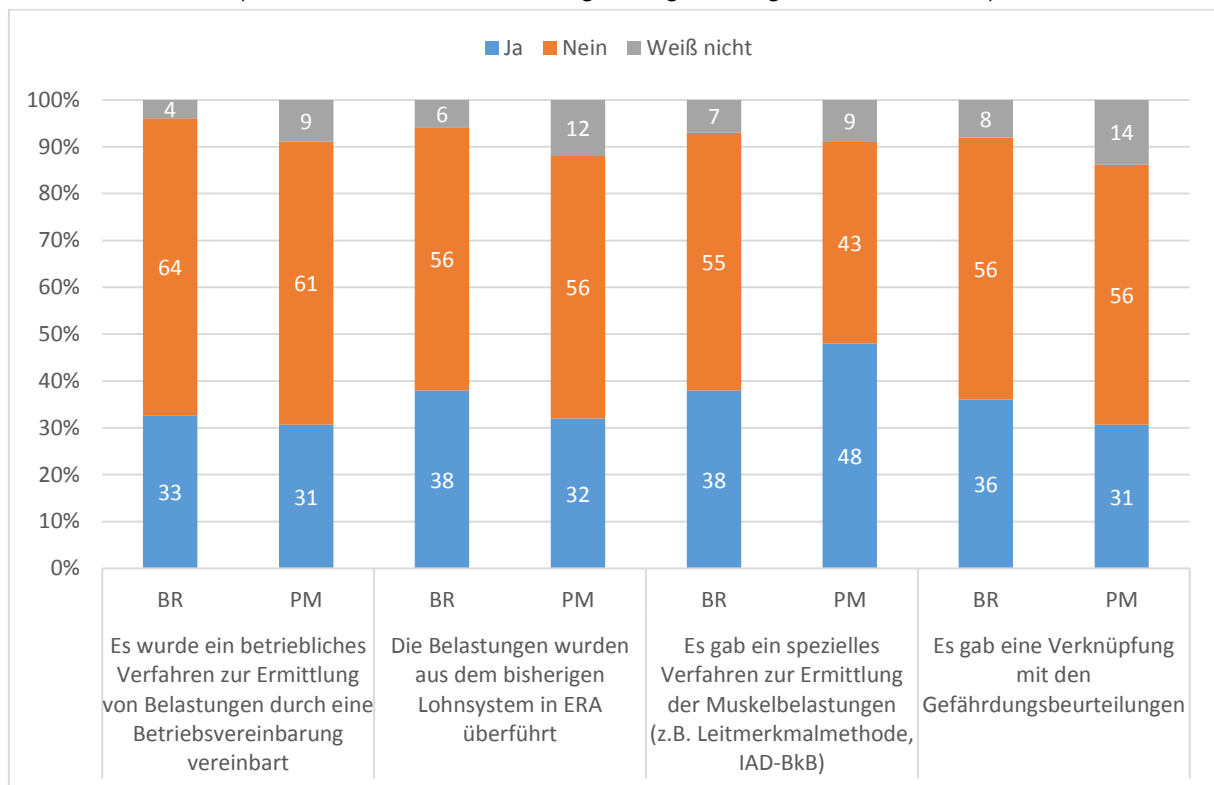
Der Anteil der Beschäftigten insgesamt, der Belastungszulagen erhält, liegt auf Basis der nach Belegschaftsstärke gewichteten Daten bei 9% (BR) bzw. 12% (PM). Da die Belastungsbewertungen jedoch fast ausschließlich in den gewerblichen Bereichen durchgeführt wurden und somit angenommen werden kann, dass in den nichtgewerblichen Bereichen keine Zulagen bezahlt werden, können auch die in der Produktion Beschäftigten als Bezugsbasis genommen werden. Dann erhöht sich der Anteil auf etwa das Doppelte.

### *Belastungsmerkmale und genutzte Verfahren der Ermittlung von Belastungen*

Am häufigsten werden Belastungspunkte für die Belastungsart „Lärm“ vergeben (BR 84%, PM 87%) mit deutlichem Abstand gefolgt von „Muskelbelastungen“ (BR 55%, PM 48%) und der Sammelkategorie „sonstige Belastungen“ (BR 53%, PM 49%). „Reizarmut“ spielt dagegen nur eine nebensächliche Rolle (BR 14%, PM 12%).

In etwa einem Drittel der Fälle wurde durch eine Betriebsvereinbarung ein betriebliches Verfahren zur Ermittlung der Belastungen vereinbart. Das geschah erwartungsgemäß in größeren Betrieben häufiger als in kleinen. Ein spezielles Verfahren zur Ermittlung von Muskelbelastungen (i. d. R. die Leitmerkalmethode) wurde nach Darstellung der Betriebsräte in 38% der Betriebe angewandt, nach jener des Personalmanagements in 48%. Auch dies geschah in größeren Betrieben häufiger als in kleineren. Eine Überführung der Belastungen aus dem Altsystem in die ERA-Welt erfolgte in etwa einem Drittel der Betriebe, wobei in diesem Fall nach Darstellung der Betriebsräte die kleineren Betriebe häufiger als die größeren so vorgingen. Im Sample des Personalmanagements zeigt sich dieser Zusammenhang nicht. Eine Verknüpfung der Belastungsbewertung mit den Gefährdungsbeurteilungen erfolgt in etwa einem Drittel der Betriebe und wiederum in größeren Betrieben häufiger als in kleineren.

**Abbildung 18: Verfahren und Praxis der Ermittlung bzw. Bewertung von Belastungen**  
(Nur Betriebe mit Belastungszulagen; Angaben in Prozent)



### Veränderungen bei Belastungszulagen

Veränderungen bei der Vergabe von Belastungspunkten gab es seit der ERA-Einführung in etwa der Hälfte der Betriebe, in größeren Betrieben signifikant häufiger als in kleineren. Als Grund hierfür werden von den Betriebsräten vergleichbar häufig die Reduzierung von Belastungen und Reklamationen von Beschäftigten genannt, beim Personalmanagement stehen reduzierte Belastungen deutlich an erster Stelle. Neue Belastungen waren in etwas mehr als der Hälfte der Betriebe ein Grund für Veränderungen.

**Tabelle 28: Veränderungen bei den Belastungspunkten** (Nur Betriebe mit Belastungszulagen; Angaben in Prozent)

	Betriebsräte	Personalmanagement
<b>Ja</b>	51	44
<b>davon:</b>		
0-249	21	18
250-499	49	42
500-999	72	50
1000 und mehr	68	75
<b>Wenn ja:</b>		
Aufgrund der Reduzierung von Belastungen	64	81
Aufgrund neuer Belastungen	55	53
Aufgrund von Reklamationen von Beschäftigten	68	53



### Stellenwert des Belastungsthemas in den Betriebsratsgremien

Der Stellenwert des Themas Belastungsbewertung-/Belastungsvergütung innerhalb der Betriebsratsarbeit ist derzeit nicht sehr hoch. 66% der befragten Betriebe stufen ihn als „eher gering“, „gering“ oder „sehr gering ein“, 24% als „mittel“ und lediglich 14% als „eher hoch“, „hoch“ oder „sehr hoch“. (Gesamtübersicht siehe Abb. 27 S. 64). Der Stellenwert variiert auch nicht nach Betriebsgröße. Der geringe Stellenwert ist ein allgemeines Phänomen.

**Tabelle 29: Stellenwert des Themas Belastungsbewertung/Belastungsvergütung in der Betriebsratsarbeit (Angaben in Prozent)**

Sehr hoch	2
Hoch	4
Eher hoch	8
Mittel	24
Eher gering	16
Gering	20
Sehr gering	30

### Änderungswünsche

Änderungswünsche an den tarifvertraglichen Vorgaben werden nur von einer Minderheit formuliert, von den Betriebsräten etwas häufiger (22%), von den Personalmanagern seltener ausgesprochen (10%; siehe Abb. 22, S.58). Konkret wird von den Betriebsräten vor allem kritisiert, dass „normale“ Belastungen nunmehr im Grundentgelt abgegolten sind, das Fehlen psychischer Belastungen sowie ein Mangel in der Präzision der tariflichen Vorgaben (siehe Kasten).

Konkrete Änderungswünsche zur Belastungsbewertung und -vergütung	
Betriebsräte	Personalmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belastungsbewertung: zu hohe Eintrittsschwelle.</li> <li>• Nur schwer eine Belastung in der Diskussion zu erreichen!</li> <li>• Senkung der Belastungsgrenzen für Lärm, Staub, Rauch.</li> <li>• Bei Belastung müssen die psychische Belastungen berücksichtigt werden und bei Lärm müssen die aktuellen gesetzl. Vorgaben gelten u. keine Phantasiewerte die es im Arbeitsschutz nicht gibt, z. B. dB-Werte + Messverfahren BGV B3.</li> <li>• Ermittlung der Belastung gehört für die Praxis besser und einfacher geregelt.</li> <li>• Wäre besser, wenn mittlere Belastung nicht bereits enthalten wäre.</li> <li>• Dass mittlere Belastungen im Grundentgelt sind, muss weg.</li> <li>• Belastungen auch in Bürobereichen näher beschreiben und nachvollziehbar machen. Durchsetzbarkeit erhöhen, wenn Gefährdungsbeurteilungen auf Belastungen hinweisen</li> <li>• Belastungsbewertung ineffizient.</li> <li>• Südwestmetall hat ihren Mitgliedern eine viel weitreichendere Arbeitsunterlage zur Verfügung gestellt und an die Hand gegeben, auch als Erklärungsunterstützung der AG-Seite.</li> <li>• Differenziertere Belastungsvorgaben.</li> <li>• Feinere Gliederung der einzelnen Stufen in der Leistungsverdichtung physischer u. psychischer Verdichtung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Arbeitsplatzwechsel (Versetzungen) schnellere Entgeltwirkung</li> <li>• Belastungszulage zu hoch.</li> <li>• Belastungen viel zu hoch bewertet/vergütet (Vergleich zu anderen Tarifgebieten).</li> </ul>

## 6. ERA-Effekte, ERA-Bewertungen und Zufriedenheit mit dem derzeitigen betrieblichen Entgeltsystem

### *Betriebliche Effekte von ERA*

Mit der ERA-Einführung waren intendierte und teilweise auch nicht intendierte Effekte verbunden. Zu den intendierten Effekten gehörte die Beseitigung bestehender Ungleichbehandlungen zwischen und innerhalb der Statusgruppen Arbeiter bzw. Angestellte in der Bewertung von Arbeit, Leistung und Belastungen verbunden, eine Höherbewertung von qualifizierter Facharbeit, die Beseitigung von altem Statusdenken sowie die Herstellung einer transparenten und nachvollziehbaren Ordnung. Wir haben den Befragten wiederum eine Liste mit 17 (BR) bzw. 15 (PM) intendierten und nicht intendierten Wirkungen vorgelegt und sie gebeten anzugeben, ob sich die Effekte in Ihrem Betrieb ergeben haben oder nicht. Dabei zeigt sich eine recht hohe Übereinstimmung in der Rangreihe der eingetreten bzw. nicht eingetretenen Effekte. In wichtigen Punkten weicht die Bewertung der konkreten betrieblichen Wirkungen von ERA zwischen den Betriebsparteien kaum voneinander ab. Ausnahme sind Effekt-Einschätzungen hinsichtlich der „Verlierer- bzw. Gewinnergruppen“ bzw. der Entwicklung des betrieblichen Entgelt-niveaus.

Mehrheitlich bestätigt wird von beiden Seiten, dass ERA zu einer transparenten und nachvollziehbaren Ordnung, zur Beseitigung bestehender Ungerechtigkeiten in der Eingruppierung zwischen Arbeitern und Angestellten, zur Herstellung gleicher Verdienstmöglichkeiten für vergleichbare Leistung und zur Realisierung des Grundsatzes „Gleiches Entgelt für vergleichbare Belastungen“ sowie zu einer Aufwertung von Facharbeit geführt hat. Diese fünf Effekte nehmen bei beiden Betriebsparteien die vorderen Rangplätze ein. Seitens des Personalmanagements bestätigt jeweils eine absolute, bei den Betriebsräten wenn keine absolute so doch eine relative Mehrheit das Eintreten dieser Wirkungen. Die Zustimmungsqoten bei den Personalmanagern liegen zwischen 78% und 56%, bei den Betriebsräten zwischen 61% und 43%. Mehrheitlich bestätigt wird zudem, durch ERA habe sich der Spielraum für betriebliche Entgeltspolitik verringert (BR 46%, PM 54%), es sei zugleich aber auch zu einer Versachlichung der betrieblichen Entgeltfindung gekommen (PM 54%, BR 43%). Wesentliche Zielsetzungen von ERA werden somit von einer Mehrheit der Betriebsparteien auch zehn Jahre nach der ERA-Einführung als nach wie vor gültig und erreicht angesehen.

Weitere Zielsetzungen, etwa die Beseitigung von altem Statusdenken, eine höhere Durchlässigkeit zwischen den Entgeltgruppen, Entgeltsteigerungen für Teile der Beschäftigten oder auch das übergeordnete Ziel, die Gestaltungskraft (und damit auch das Ansehen) des Tarifvertrags zu stärken, werden demgegenüber deutlich verhaltener bewertet, teilweise sieht sie eine Mehrheit auch als nicht eingetreten an. Letzteres gilt etwa für die Durchlässigkeit zwischen den Entgeltgruppen. 33% der Personaler und 22% der Betriebsräte bestätigen dies, 32% (PM) bzw. 31% (BR) sind jedoch gegenteiliger Ansicht. Auch eine Beseitigung des Statusdenkens sieht eine relative Mehrheit der Betriebsräte als nicht realisiert an. Dem schließt sich ein Drittel der Personaler an.

Entgeltsteigerungen sieht nur eine Minderheit von 17% der Betriebsräte realisiert (PM 27%), deutlich häufiger dagegen eine dauerhafte Absenkung des betrieblichen Entgelt-niveaus (30%). Die Mehrheit der Betriebsräte bestätigt dies jedoch nicht. 51% sind

gegenteiliger Ansicht, 19% antworten mit „teils, teils“. Die überwältigende Mehrheit der Personalmanager (86%) weist ebenfalls das Statement, ERA habe zu einer dauerhaften Absenkung des betrieblichen Entgeltlevels geführt, zurück. Zu einer Abwertung von Facharbeit ist es aus ihrer Sicht in 71% der Betriebe ebenfalls nicht gekommen, was die absolute Mehrheit der Betriebsräte auch so sieht, eine Minderheit von etwa einem Viertel hat jedoch andere Erfahrungen gemacht. Anteilig noch mehr sehen zudem neue Ungerechtigkeiten in der Entlohnung (28%) sowie Konflikte zwischen abgesicherten „Altbeschäftigten“ und neu Eingestellten als ungewollte Begleiterscheinung der ERA-Einführung an, die Gruppe mit diesbezüglich negativen Erfahrungen bleibt jedoch in der Minderheit. Ähnlich verhält es sich auf Seiten des Personalmanagements, wobei hier der Anteil jener, die die negativen Erfahrungen nicht gemacht haben, jenen der sie gemacht hat noch deutlicher überwiegt.

Eine Stärkung der Gestaltungskraft des Tarifvertrags bestätigen 43% der Betriebsräte und 28% der Personalmanager. Ca. ein Viertel beider Gruppen ist gegenteiliger Ansicht. Ihrer Meinung nach kann dies nicht festgestellt werden. Die absolute Mehrheit der Personalmanager nimmt eine Mittelposition ein und antwortet mit „teils, teils“.

Die Betriebsräte wurden noch danach gefragt, ob ERA zu einer Entwertung der bisherigen Erfolge betrieblicher Entgeltpolitik geführt habe, was etwas weniger als ein Viertel bestätigt, knapp die Hälfte jedoch eher nicht so sieht. Einen verbesserten Zugang der Betriebsräte zu Angestellten, die im Zuge der ERA-Einführung vielfach erstmals die Abhängigkeit ihrer Entlohnung von einem Tarifvertrag erfahren haben, können die meisten Betriebsräte allerdings auch nicht erkennen.

**Tabelle 30: Eingetretene ERA-Effekte (Angaben in Prozent)**

*Frage: Die ERA-Einführung hatte gewollte und ungewollte Effekte. Welche der nachfolgend genannten Effekte ergaben sich in Ihrem Betrieb?*

		Trifft (eher) zu	teils, teils	Trifft (eher) nicht zu
<b>Transparentere und nachvollziehbarere Ordnung der Entlohnung</b>	BR	61	23	17
	PM	78	15	9
<b>Herstellung gleicher Verdienstchancen für vergleichbare Leistung</b>	BR	54	29	18
	PM	69	21	10
<b>Realisierung des Grundsatzes: Gleicher Geldbetrag für gleiche Belastung</b>	BR	51	28	22
	PM	64	23	13
<b>Beseitigung bestehender Ungerechtigkeiten in der Eingruppierung zwischen Arbeitern und Angestellten</b>	BR	45	26	30
	PM	59	23	18
<b>Aufwertung von Facharbeit</b>	BR	43	23	34
	PM	54	29	18
<b>Geringere Spielräume für eine betriebliche Entgeltpolitik</b>	BR	46	32	23
	PM	54	23	23
<b>Konflikte zwischen abgesicherten „Altbeschäftigten“ und neu Eingestellten</b>	BR	32	25	44
	PM	31	27	43
<b>Dauerhafte Absenkung des betrieblichen Entgeltniveaus</b>	BR	30	19	51
	PM	5	10	86
<b>Beseitigung von altem Statusdenken</b>	BR	28	30	42
	PM	25	28	47
<b>Neue Ungerechtigkeiten in der Entlohnung</b>	BR	28	34	38
	PM	22	34	44
<b>Stärkung der Gestaltungskraft des Tarifvertrags</b>	BR	43	34	22
	PM	28	47	25
<b>Abwertung der Facharbeit</b>	BR	23	20	58
	PM	6	23	71
<b>Höhere Durchlässigkeit zwischen Entgeltgruppen</b>	BR	22	47	31
	PM	33	34	32
<b>Entgeltsteigerungen für Beschäftigte</b>	BR	17	43	41
	PM	27	52	21
<b>Verbesserter Zugang der Betriebsräte zu Angestellten</b>	BR	19	28	53
<b>Entwertung bisheriger Erfolge betrieblicher Entgeltpolitik</b>	BR	22	30	48

### *Verteilungspolitische Wirkungen*

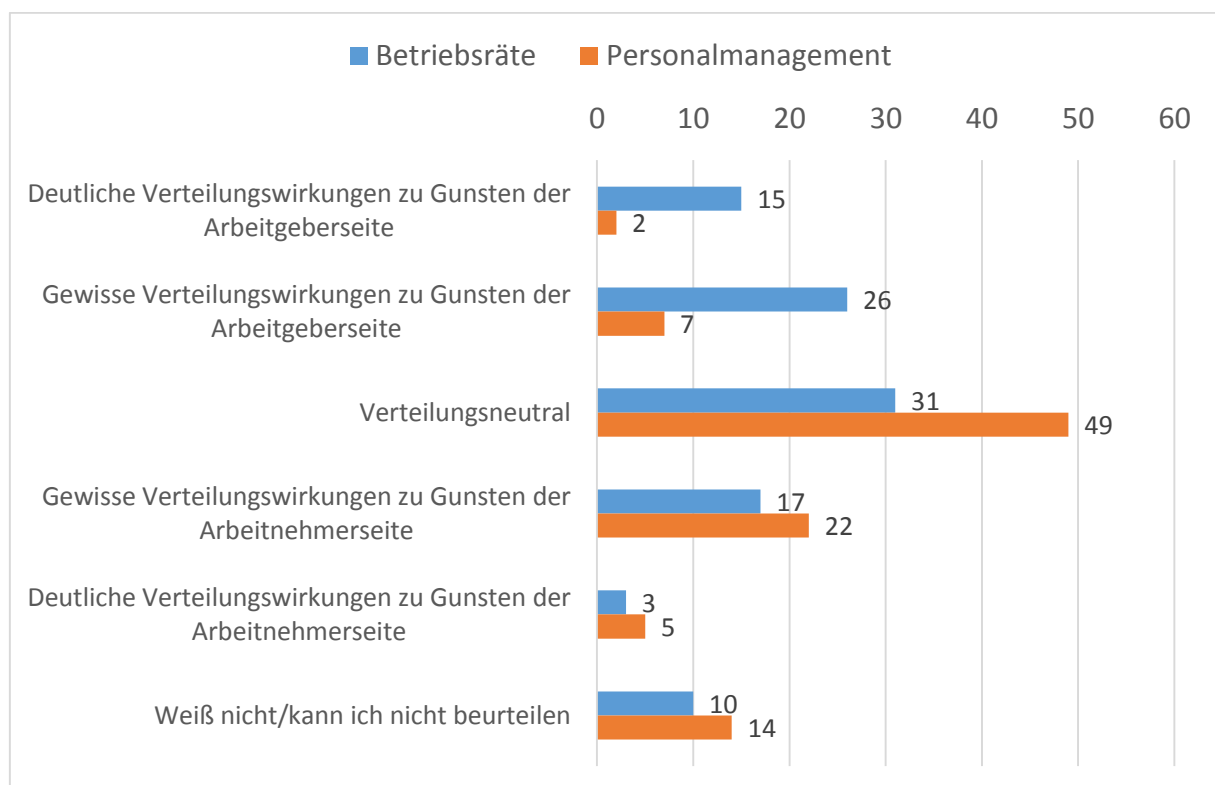
Wie dargestellt werden die ordnungspolitischen Effekte durch das Personalmanagement und die Betriebsräte recht einheitlich bewertet und mehrheitlich positiv gesehen, wohingegen über die verteilungspolitischen Wirkungen weniger Einigkeit besteht. Direkt danach unterscheiden sich die Antworten auch signifikant. Während 41% der Betriebsräte (aber nur 9% der Personaler) der Meinung sind, die Verteilungswirkungen zu Gunsten der Arbeitgeberseite hätten überwogen, sind 27% der Personalmanager

(und 20% der Betriebsräte) vom Gegenteil überzeugt. Die Mehrheit der Personaler bescheinigt ERA Verteilungsneutralität, wovon auch 31% der Betriebsräte ausgehen. Die Verteilungswirkungen von ERA werden somit stark akteurs- und interessenbezogen interpretiert, wobei die Betriebsräte die Arbeitgeberseite häufiger als „Gewinner“ wahrnimmt als das Personalmanagement die Arbeitnehmerseite. Die Einschätzung der verteilungspolitischen Wirkungen differiert auch erheblich nach Betriebsgröße. Betriebsräte in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten haben zu 57% den Eindruck, das Pendel habe zu Gunsten der Arbeitgeberseite ausgeschlagen, in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten ist dies nur bei 32% der Fall. Umgekehrt haben die Personaler in Betrieben zwischen 100 und 500 Beschäftigten zu mehr als 40% den Eindruck, die Arbeitnehmerseite habe stärker profitiert, während Personaler in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten das nur zu 13% so sehen.

Die verteilungspolitische Bilanzierung und die Gesamtbewertung von ERA hängen erwartungsgemäß eng miteinander zusammen. Je günstiger die Verteilungsbilanz aus Interessensicht der jeweiligen Akteursgruppe ausfällt, desto besser auch ihre ERA-Bewertung (und umgekehrt). Das gilt für Betriebsräte in noch stärkerem Maße als für Personaler.

**Abbildung 19: Verteilungspolitische Wirkungen von ERA** (Angaben in Prozent)

*Frage: Wie beurteilen Sie die verteilungspolitischen Wirkungen von ERA insgesamt?*



### *ERA-Bewertung der Betriebsparteien und der Beschäftigten*

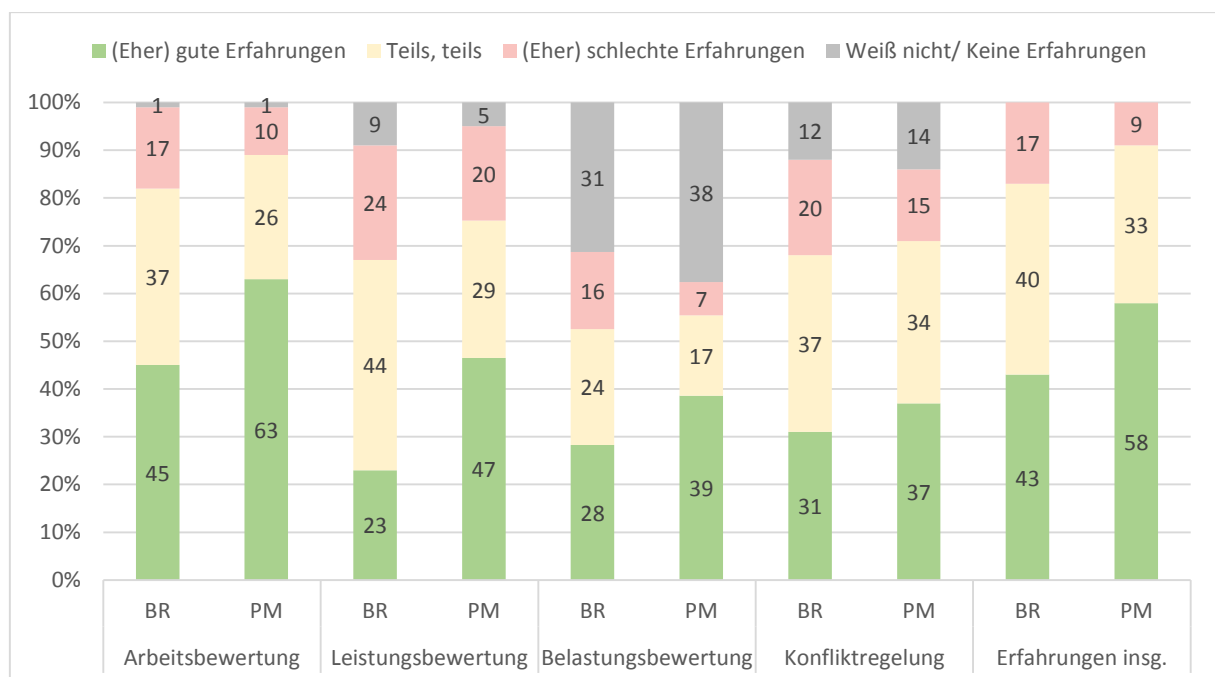
In den vorherigen Abschnitten wurden die ERA-Erfahrungen und Bewertung der Betriebsräte und des Personalmanagements mit den unterschiedlichen Regelungsbereichen von ERA (Arbeits-, Leistungs-, Belastungsbewertung) bereits dargestellt, weshalb wir hier uns auf eine vergleichende Übersichtsdarstellung beschränken.

Wie Abbildung 20 zu entnehmen ist, wurden mit den tariflichen Regelungen zur Arbeitsbewertung beiderseits am häufigsten gute, bzw. eher gute Erfahrungen gemacht. Das Antwortverhalten der beiden Befragungsgruppen unterscheidet sich gleichwohl signifikant. Die Personaler zeigen sich deutlich häufiger zufrieden als die Betriebsräte. Noch deutlicher ausgeprägt sind die Unterschiede hinsichtlich der Regelungen zur Leistungsbewertung bzw. Leistungsvergütung. Auch auf diesem Feld sind die Personaler wieder deutlich zufriedener als die Betriebsräte. Und hier hält sich auch bei den Betriebsräten der Anteil, der gute Erfahrungen gemacht hat, mit jenem die Waage, der vom Gegenteil berichtet. Mit den Regelungen zur Belastungsvergütung ist ein Gutteil (ca. ein Drittel) bisher nicht Berührung gekommen. Wer Erfahrungen machen konnte, bewertet sie in Summe mehrheitlich positiv (BR 41%, PM 62%), etwa ein Viertel der Betriebsräte berichtet von schlechten Erfahrungen (PM 11%).

Auch insgesamt betrachtet ist der Anteil mit positiven Erfahrungen deutlich höher als jener mit negativen, wobei die Gruppe mit gemischten Erfahrungen mit 33% (PM) bzw. 40% (BR) recht stark besetzt ist. Je größer die Betriebe sind, desto höher wird der Anteil jener, die von positiven Erfahrungen berichten. In Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten liegt er bei 63% (BR) bzw. 76% (PM), in Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten sinkt er bei den Betriebsräten bei 33%, bei den Personalern auf 50%.

**Abbildung 20: Erfahrungen mit den tariflichen Regelungen zur Entgeltfindung**  
(Angaben in Prozent)

*Frage: Welche Erfahrungen hat der Betriebsrat/das Personalmanagement alles in allem bisher mit den tariflichen Regelungen zur Entgeltfindung von ERA gemacht?*

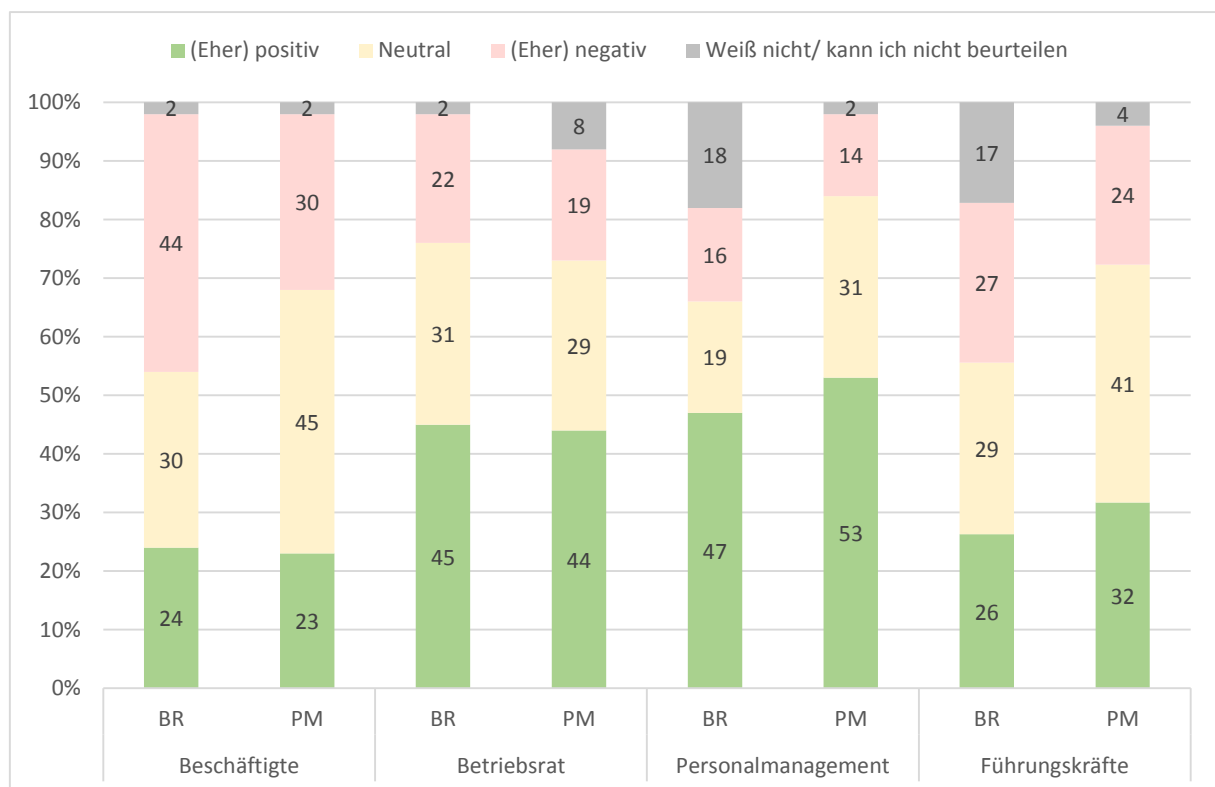


Fragt man die Betriebsräte und das Personalmanagement danach, wie sie die ERA-Bewertung bei den Beschäftigten, bei Führungskräften sowie bei ihrem jeweiligen Gegenpart einschätzen, treten interessante Unterschiede zu Tage. Während bei den beiden Betriebsparteien eine positive ERA-Bewertung vorherrschend ist (und sich beide Seiten diesbezüglich zudem ganz ähnlich einschätzen), ist dies bei den Beschäftigten und abgeschwächt auch bei den Führungskräften so nicht der Fall.

Am negativsten scheint das ERA-Image bei den Beschäftigten zu sein. Lediglich etwa ein Viertel der Befragten beider Seiten hat den Eindruck, ERA würde bei ihnen eher positiv bewertet. Ihnen stehen jedoch 44% (BR) bzw. 30% (PM) gegenüber, die die Meinung vertreten, ERA werde bei den Beschäftigten eher negativ gesehen. Bei den Führungskräften scheint die ERA-Bewertung nicht ganz so kritisch auszufallen. Die Personaler sind zu etwa einem Drittel der Meinung, ERA werde bei ihnen eher positiv bewertet, ca. ein Viertel ist gegenteiliger Ansicht, eine relative Mehrheit von 41% antwortet mit „teils, teils“. Bei den Betriebsräten hält sich der Anteil, der ERA bei den Führungskräften ein negatives bzw. ein positives Image attestiert, die Waage. 17% könnten dies allerdings auch nicht beurteilen. Statistisch signifikante Unterschiede nach Betriebsgröße zeigen sich nicht.

**Abbildung 21: ERA-Bewertung verschiedener betrieblicher Akteursgruppen**  
(Angaben in Prozent)

*Frage: Wie fällt Ihrer Einschätzung nach die Bewertung von ERA bei den nachgenannten Akteursgruppen heute mehrheitlich aus?*

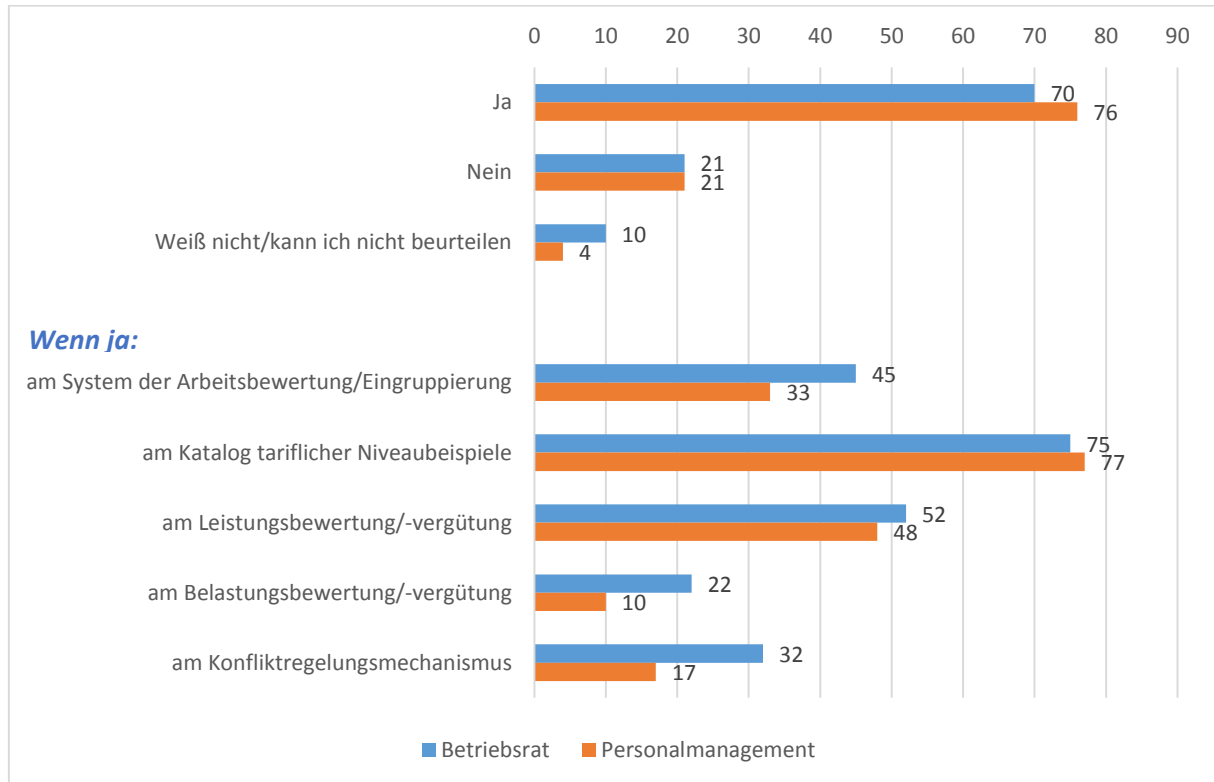


### Änderungsbedarf an ERA

Die mehrheitlich positive Bewertung von ERA durch das Personalmanagement und die Betriebsräte wird begleitet von einem breitflächig formulierten Aktualisierungs- bzw. Änderungsbedarf. Einen solchen sehen 70% der Betriebsräte und 76% der Personalverantwortlichen. Er wird in größeren und kleineren Betriebe gleichermaßen gesehen. Er bezieht sich zuvorderst auf den Katalog tariflicher Niveaubispiele, der aktualisiert und erweitert werden sollte, mit deutlichem Abstand gefolgt von den Regelungen zur Leistungsvergütung und jenen zur Arbeitsbewertung. Veränderungswünsche die Belastungsbewertung/-vergütung oder den Konfliktregelungsmechanismus betreffend, werden deutlich seltener genannt.

**Abbildung 22: Änderungs- bzw. Aktualisierungsbedarf an den bestehenden Tarifregelungen** (Angaben in Prozent)

Frage: Gibt es aus Ihrer Sicht Änderungs- bzw. Aktualisierungsbedarf an den bestehenden tariflichen Regelungen zur Arbeits-, Leistungs- und Leistungsbewertung oder zum Konfliktregelungsmechanismus?



*Zufriedenheit mit dem aktuellen betrieblichen Entgeltsystem*

ERA ist die Basis des betrieblichen Entgeltsystems. Die tarifvertraglichen Vorgaben stellen gleichwohl lediglich einen Gestaltungsrahmen dar, der je nach Themenfeld einen unterschiedlich großen Spielraum zur betrieblichen Ausgestaltung belässt. In der Arbeitsbewertung ist der Rahmen verglichen mit der Vor-ERA-Zeit etwas kleiner geworden, im Leistungsentgelt größer und auch in der Belastungsbewertung sind die Tarifvorgaben (zum Leidwesen mancher Betriebsräte) eher grob. Vieles kann somit betrieblich konkretisiert bzw. ausgestaltet werden, muss aber nicht.

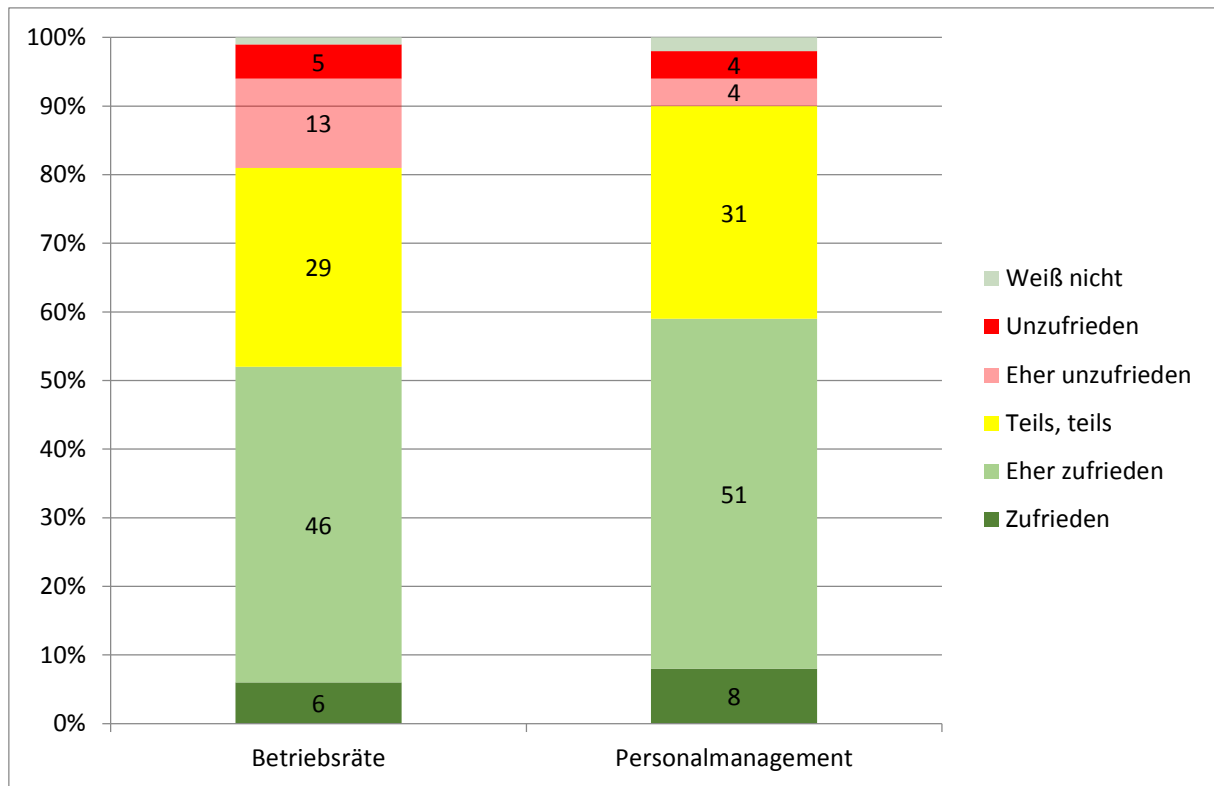
Wie beurteilen nun die Betriebsparteien ihr spezielles betriebliches Entgeltsystem und schätzen dessen Akzeptanz bei den verschiedenen Belegschaftsgruppen ein?

Die Betriebsparteien selbst bewerten ihr betriebliches Entgeltsystem insgesamt betrachtet etwas besser als sie ERA bewertet haben. 59% der Personaler und 52% der Betriebsräte sind zufrieden oder eher zufrieden (ERA-Bewertung PM 53%, BR 45%). (Eher) unzufrieden ist nur eine Minderheit von 8% (PM) bzw. 18% (BR), 31% (PM) bzw. 29% (BR) geben „teils, teils“ an. Insgesamt betrachtet also eine mehrheitlich positive Bewertung.



**Abbildung 23: Zufriedenheit der Betriebsräte und des Personalmanagements mit ihrem derzeitigen betrieblichen Entgeltsystem (Angaben in Prozent)**

Frage: Wie zufrieden ist das Personalmanagement/der Betriebsrat mit ihrem/seinem jetzigen betrieblichen Entgeltsystem insgesamt?



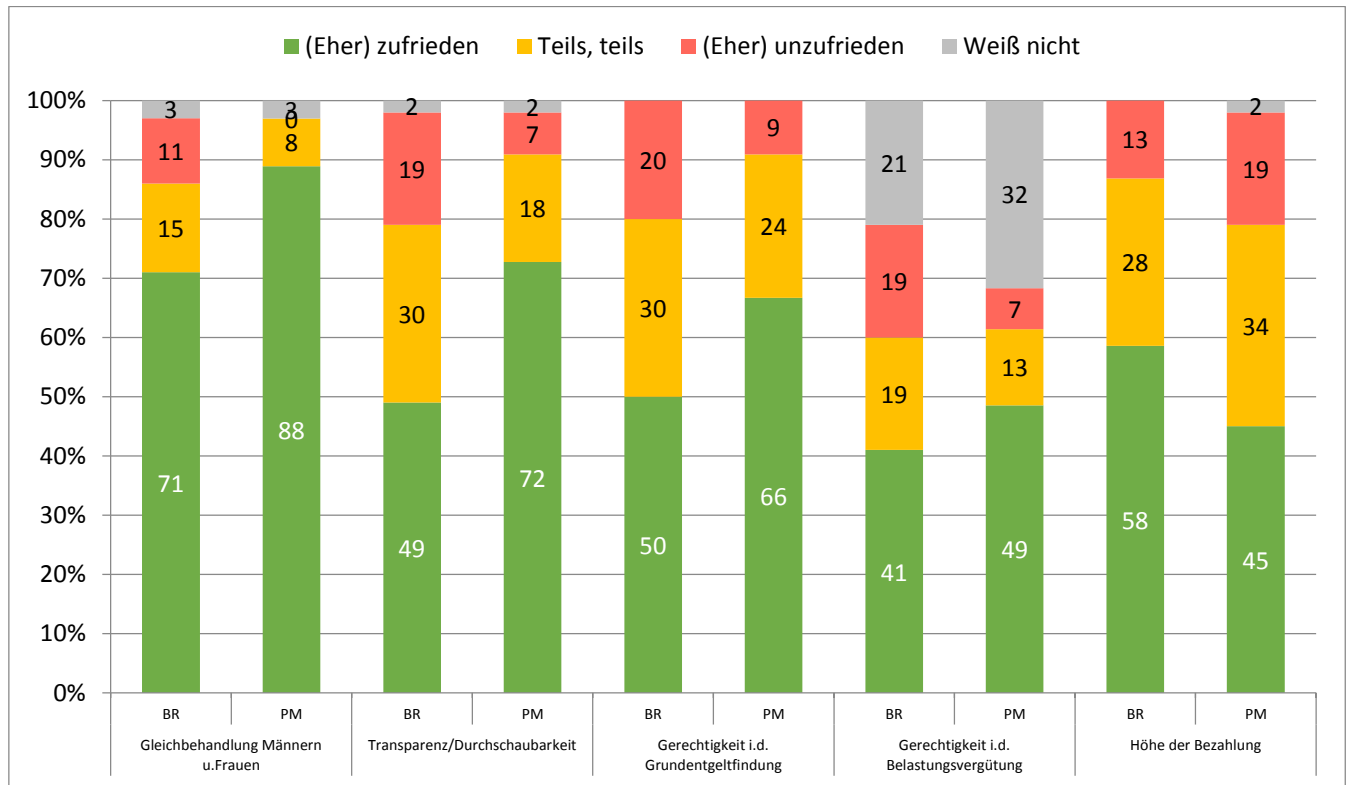
Fragt man nach einzelnen Dimensionen des Entgeltsystems, ergibt sich folgendes Bild:

Mit Abstand am häufigsten wird dem eigenen Entgeltsystem attestiert, diskriminierungsfrei zu sein. Darin sind sich das Personalmanagement und die Betriebsräte in hohem Maße einig. 88% der Personaler und 71% der Betriebsräte äußern diesbezüglich Zufriedenheit. Auf Seiten des Personalmanagements gibt es niemand, der sich eher unzufrieden zeigt, bei den Betriebsräten sind es 11%. Kein anderer Aspekt wird annähernd so positiv bewertet. Die Antworten von Frauen und Männern unterscheiden sich in den Personalmanagement- bzw. Betriebsratsdatensätzen auch nicht signifikant.

Mit deutlichem Abstand an zweiter Stelle steht bei den Personalverantwortlichen die Transparenz und Durchschaubarkeit, mit der sich 72% zufrieden zeigen, gefolgt von „Gerechtigkeit in der Grundentgeltfindung“ (66% zufrieden/eher zufrieden). Diese beiden Aspekte werden auch von der Hälfte der Betriebsräte positiv bewertet. Auch die Gerechtigkeit in der Belastungsvergütung erreicht einen recht hohen Zufriedenheitswert. Eliminiert man die Antwortkategorie „Weiß nicht/keine Erfahrungen“, steigt der Anteil der Zufriedenen bei den Personalern sogar auf 72% an, bei den Betriebsräten bleibt er allerdings nahezu unverändert bei 42%. Mehrheitlich positiv gesehen wird zudem die Höhe der Bezahlung. 58% der Betriebsräte und 45% der Personaler zeigen sich hiermit (eher) zufrieden.

**Abbildung 24: Zufriedenheit der Betriebsräte und des Personalmanagements mit ihrem derzeitigen betrieblichen Entgeltsystem hinsichtlich einzelner Aspekte (Angaben in Prozent; Teil 1)**

Frage: Wie zufrieden ist das Personalmanagement/der Betriebsrat mit ihrem/seinem jetzigen betrieblichen Entgeltsystem mit Blick auf folgende Aspekte?



Auf der Habenseite des Personalmanagements stehen zudem zwei weitere Punkte: die Praktikabilität bzw. Handhabbarkeit des Systems sowie die Pflegekosten. Jeweils etwas mehr als die Hälfte sind damit (eher) zufrieden, nur ein Fünftel ist (eher) unzufrieden. Auch bei den Betriebsräten tragen diese beiden Faktoren, wenn auch mit geringerem Gewicht, zur insgesamt positiven Bewertung ihres betrieblichen Entgeltsystems bei.

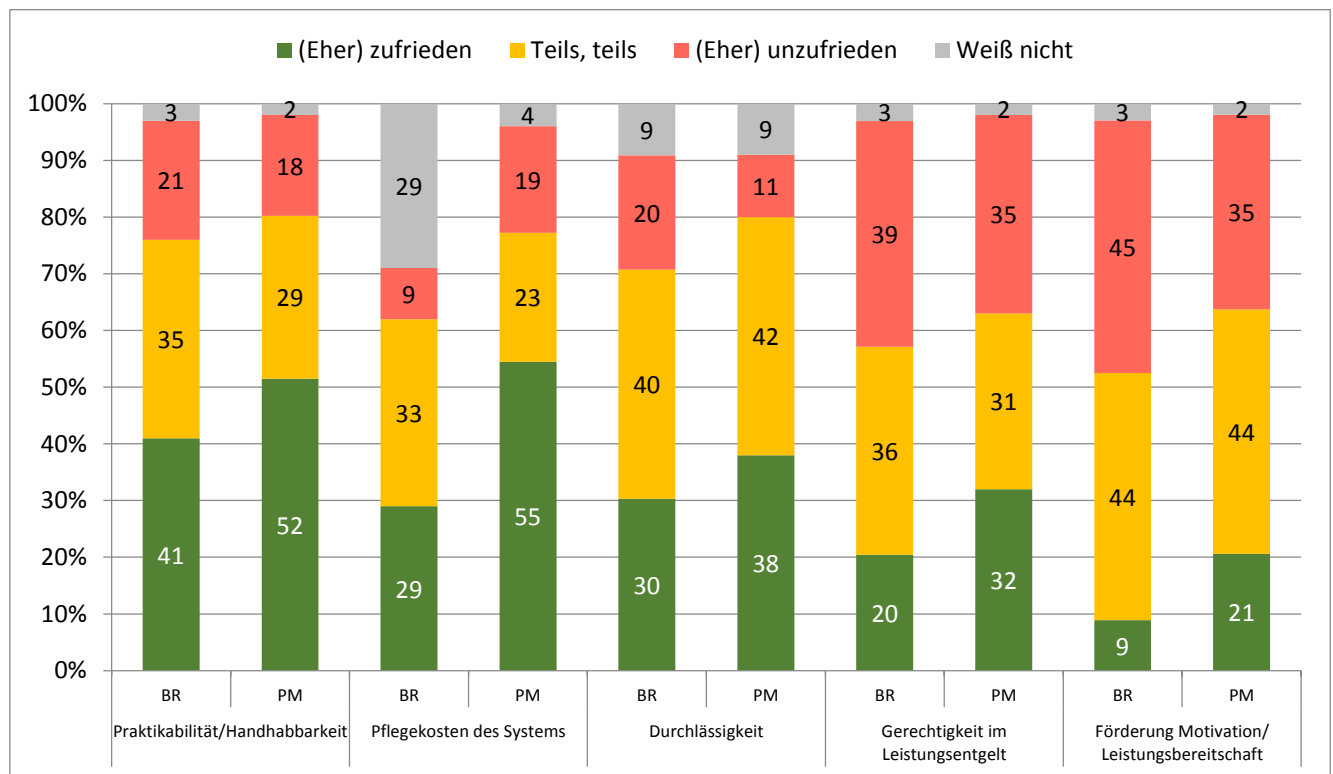
Bei der Zufriedenheit mit der Durchlässigkeit des Systems scheiden sich die Geister allerdings schon deutlich stärker. Zu den Stärken zählt die Durchlässigkeit für viele nicht unbedingt. 42% der Personaler gibt die Note „teils, teils“, 38% sind zufrieden, 11% unzufrieden. Die Betriebsräte beurteilen die Durchlässigkeit noch etwas kritischer, der Anteil der Zufriedenen ist jedoch noch deutlich höher als jener der Unzufriedenen.

Das ist bei zwei weiteren Funktionen der Entgeltsysteme nicht der Fall: Leistungsgerechtigkeit herzustellen und die Motivation zu fördern. Mit beidem sind sowohl die Personaler als auch die Betriebsräte mehrheitlich nicht zufrieden. Es sind die einzigen in der von uns vorgelegten zehn Aspekte umfassenden Liste. Mit der Gerechtigkeit im Leistungsentgelt zeigen sich 32% der Personaler zufrieden, 35% unzufrieden, ein Drittel positioniert sich in der Mitte. Die Bewertung der Betriebsräte fällt noch deutlich kritischer aus. 20% sind mit diesem Aspekt ihres Entgeltsystems eher zufrieden, 39% unzufrieden, 36% antworten mit „teils, teils“.

Am schlechtesten wird die Förderung von Motivation bzw. Leistungsbereitschaft bewertet und auch dies von beiden Betriebsparteien gleichermaßen. Von den Personalverantwortlichen sind 35% hiermit (eher) unzufrieden und lediglich 21% (eher) zufrieden. Bei den Betriebsräten sieht die Bilanz noch schlechter aus. 9% sind (eher) zufrieden, jedoch 45% (eher) unzufrieden. Die tendenziell eher kritische Beurteilung der Motivationseffekte des eigenen Entgeltsystems und ebenfalls mehrheitlich skeptisch gesehene Funktion, Gerechtigkeit im Leistungsentgelt herzustellen, hängen erwartungsgemäß in hohem Maße zusammen. Wer seinem Entgeltsystem die Förderung von Leistungsbereitschaft eher nicht attestiert, ist auch mit dessen Output an Leistungs-gerechtigkeit eher zufrieden, der mit dem System generiert wird und umgekehrt.

**Abbildung 25: Zufriedenheit der Betriebsräte und des Personalmanagements mit ihrem derzeitigen betrieblichen Entgeltsystem hinsichtlich einzelner Aspekte** (Angaben in Prozent; Teil 2)

*Frage: Wie zufrieden ist das Personalmanagement/der Betriebsrat mit ihrem/seinen jetzigen betrieblichen Entgeltsystem mit Blick auf folgende Aspekte?*

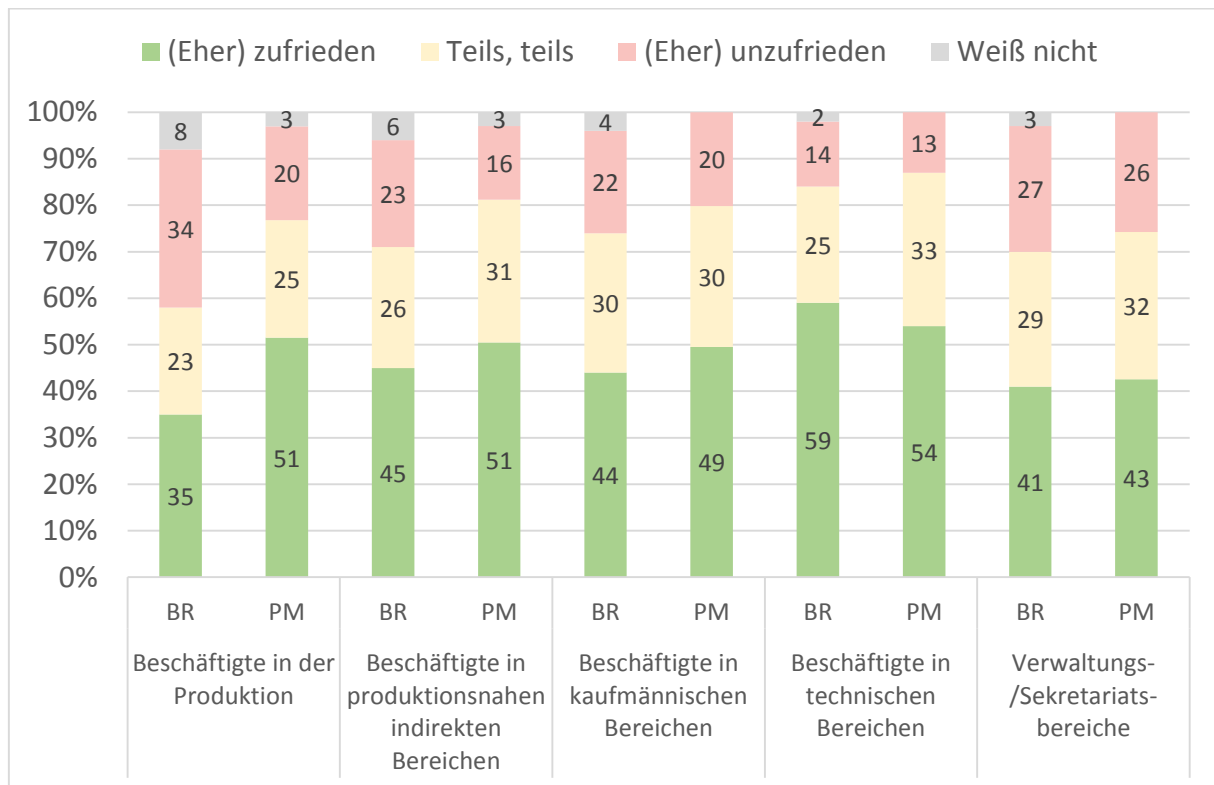


Und wie zufrieden sind nach Meinung der beiden Akteursgruppen schließlich die verschiedenen Beschäftigungsgruppen? Am häufigsten wird beidseitig Zufriedenheit bei den Jüngeren sowie bei den Beschäftigten in technischen Bereichen registriert. Mehr als die Hälfte der Befragten sehen sie als zufrieden bzw. eher zufrieden an. Ihnen steht eine Minderheit zwischen 13% (PM) und maximal 22% (BR) gegenüber, die einen gegenteiligen Eindruck haben. Am kritischsten ist die Bewertung nach Einschätzung der Betriebsparteien bei den Älteren sowie – jedenfalls nach Meinung der Betriebsräte – bei den Produktionsbeschäftigten. Einem Anteil von etwa einem Drittel, die bei ihnen eher Zufriedenheit registrieren, steht ein etwa gleich großer Anteil gegenüber, der eher Unzufriedenheit wahrnimmt.

Eine starke Minderheit von etwa einem Viertel der Befragten registriert auch Unzufriedenheit in den Verwaltungs-/Sekretariats- (PM 26%, BR 27%), sowie in den kaufmännischen Bereichen (PM 20%, BR 22%).

**Abbildung 26: Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem derzeitigen betrieblichen System der Entgeltfindung aus Sicht der Betriebsräte und des Personalmanagements (Angaben in Prozent; Teil 1)**

*Frage: Und wie zufrieden sind Ihrer Einschätzung nach die genannten Personengruppen mit dem jetzigen betrieblichen Entgeltsystem?*

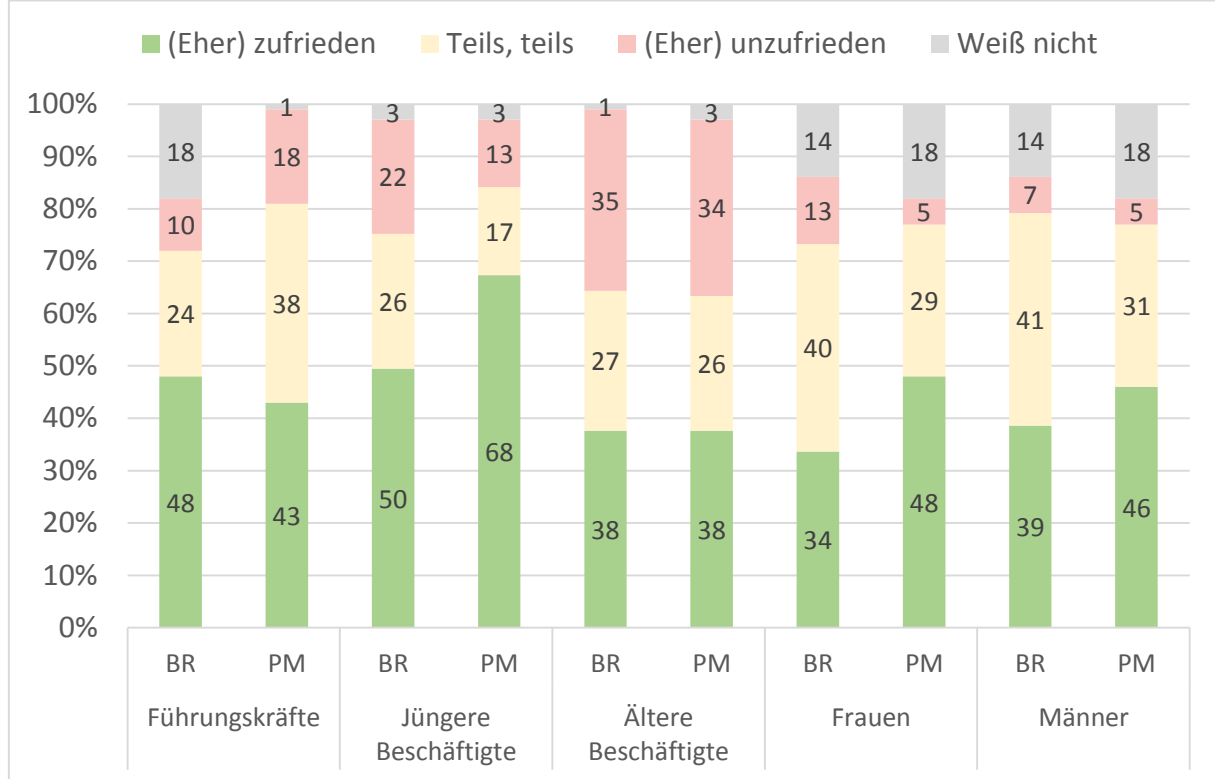


Zwischen der Zufriedenheit bei Männern und Frauen werden hingegen keine Unterschiede gesehen. Recht viele trauen sich diesbezüglich allerdings kein Urteil zu fällen und antworten mit „weiß nicht“ (BR 14%, PM 18%), was als Indiz dafür genommen werden kann, dass den Befragten Stimmungsbilder nach Funktionsbereichen leichter fallen als eine Einschätzung der Zufriedenheit nach Geschlecht. Die Betriebsräte können zudem die Stimmungslage bei den Führungskräften häufig nicht einschätzen (18%).

Insgesamt gesehen schwankt die Zufriedenheit mit dem betrieblichen Entgeltsystem zwischen den Belegschaftsgruppen nicht allzu stark. Mit Ausnahme der Älteren und – bei den Betriebsräten – den Produktionsbeschäftigten erreicht der Anteil der eher unzufriedenen in keiner Gruppe jenen der zufriedenen und das nicht nur nach Einschätzung des Personalmanagements, sondern auch der Betriebsräte.

**Abbildung 26: Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem derzeitigen betrieblichen System der Entgeltfindung aus Sicht der Betriebsräte und des Personalmanagements (Angaben in Prozent; Teil 2)**

Frage: Und wie zufrieden sind Ihrer Einschätzung nach die genannten Personengruppen mit dem jetzigen betrieblichen Entgeltsystem?



## 7. Gewerkschaftliche Strukturen und Handlungsprioritäten der Betriebsräte

Die befragten Betriebe verfügen alle über einen Betriebsrat. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der befragten Betriebe liegt in den gewerblichen Bereichen bei 59%, in den indirekten Bereichen bei 22%, insgesamt bei 43%. Zwischen gewerkschaftlichem Organisationsgrad und Betriebsgröße zeigt sich kein eindeutiger statistischer Zusammenhang.

59% der Betriebe verfügen über einen gewerkschaftlichen Vertrauensleutkörper. Je größer die Betriebe sind, desto häufiger gibt es ihn. In Betrieben mit weniger als 1000 Beschäftigte existiert er in 17% der Fälle, in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten in 83%.

Höchste Priorität hat in den meisten Betrieben das Thema Leistungsverdichtung bzw. Leistungsbegrenzung. 67% der Betriebe geben an, der Stellenwert dieses Themas sei in ihrem Betriebsratsgremium sehr hoch, hoch oder eher hoch. An zweiter Stelle mit 65% folgt das Themenfeld Beschäftigungs- bzw. Standortsicherung, gefolgt von Arbeits-/Gesundheitsschutz. Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsgestaltung wird ebenfalls noch von der absoluten Mehrheit der Betriebsräte als Themenfeld mit hohem Rang genannt. Demographischer Wandel sowie Arbeitsbewertung sind ebenfalls noch zwei Themenfelder, denen zwar nicht von der absoluten, so doch von einer relativen Mehrheit der Eingruppierung der Betriebsräte ein relativ hoher Stellenwert zugesprochen wird. Bei allen weiteren Themenfeldern überwiegt der Anteil, der ihnen einen eher geringen bis sehr geringen Stellenwert zuschreibt. Hierzu zählen Outsourcing/Verlagerung, Fachkräfte-/Personalgewinnung, Qualifizierung/Weiterbildung, Gewinnbeteiligung, sowie die beiden für unseren Zusammenhang relevanten Felder Neugestaltung des Leistungsentgelts und Belastungsbewertung/Belastungsvergütung. Letzteres hat lediglich in 14% der Betriebsratsgremien hohe Bedeutung, in 65% dagegen eher geringe oder gar keine.

**Abbildung 27: Aktueller Stellenwert von Problem- bzw. Gestaltungsfeldern in der Betriebsratsarbeit (Angaben in Prozent)**

